Collection Gestion de Projets

Henri-Pierre Maders

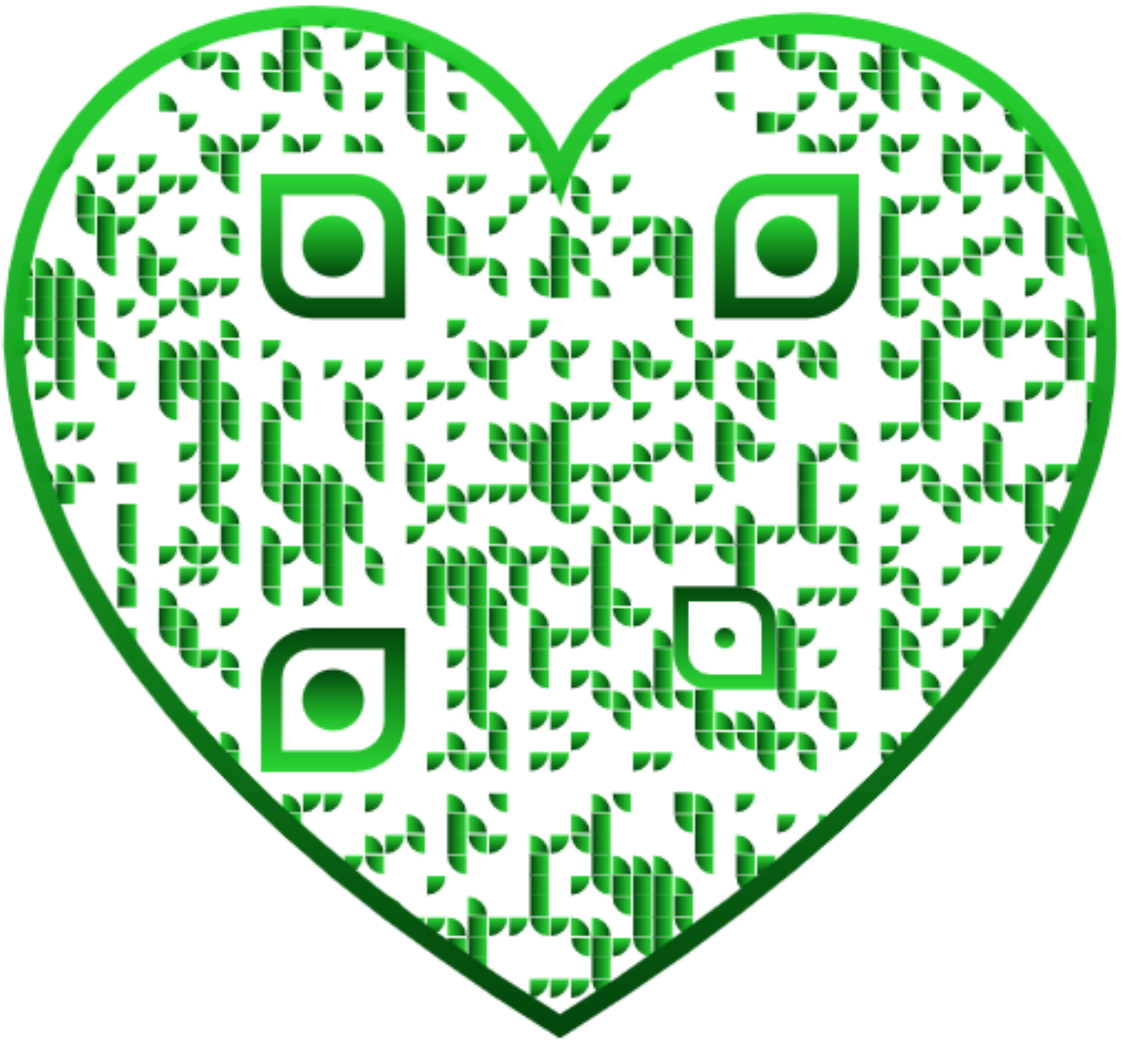
Ebooks-land.net

Piloter un projet d'organisation

Algeria-Educ.com

Téléchargement des modèles de documents depuis www.editions-organisation.com

EYROLLES
Éditions d'Organisation



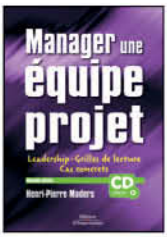
Cet ouvrage, conçu comme une « boîte à outils », comporte 7 parties et propose plusieurs itinéraires de lecture possibles, en fonction de vos besoins.

Vous n'avez aucune expérience en conduite de projet et souhaitez en acquérir les fondements. Vous souhaitez vous perfectionner par l'acquisition de méthodes et d'outils techniques et ainsi posséder une vision d'ensemble du sujet. Vous êtes concerné par un projet précis et souhaitez trouver la bonne méthode et les bons outils pour le mener à bien. Ce livre vous guidera vers le succès, grâce aux :

- 7 étapes pour mettre en œuvre une démarche générale de conduite de projet.
- 13 outils de pilotage permettant de maîtriser les événements par une réelle mise sous contrôle du déroulement du projet.
- 13 compétences relationnelles à développer pour conduire efficacement le projet.
- 10 thèmes de mission d'organisation, d'actualité dans les entreprises.
- 5 méthodes spécifiques de référence.
- 57 outils techniques allant de pair avec les méthodes.
- 3 théories repères en organisation.

Téléchargement des modèles de documents depuis www.editions-organisation.com

Directeur associé du cabinet de conseil A²Consulting, **Henri-Pierre MADERS** est aussi consultant auprès de l'UNIDO et vice-président de l'ONG SOS Sahel. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages :



www.editions-organisation.com

COLLECTION GESTION DE PROJETS

harbary-courte.com

Piloter un projet d'organisation

Éditions d'Organisation
Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-organisation.com
www.editions-eyrolles.com

Cet ouvrage constitue la réédition enrichie de l'ouvrage publié sous le titre *Conduire un projet d'oganisation.*

Le Code de la propriété intellectuelle du 1er juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2008
ISBN : 978-2-212-54143-4

Henri-Pierre MADERS

Piloter un projet d'organisation

EYROLLES
Éditions d'Organisation

Du même auteur
dans la même collection

L'efficacité du tertiaire par l'analyse de la valeur des processus, (103 fiches outils), avec P. Lemaître, 1991 (épuisé).

L'organisation de l'unité de travail, (mémento EO), avec D. Boix, 1992 (épuisé).

Améliorer l'organisation administrative, (100 fiches outils), avec P. Lemaître, 2e éd., 1994 (épuisé).

Audit opérationnel dans les banques, 1994 (épuisé).

Assistant : organiser, gérer, faciliter, avec C. Garcia, 1995 (épuisé).

Le management d'un projet, avec É. Clet, 4e éd., 1998 (épuisé).

Conduire un projet dans le tertiaire, avec P. Lemaître, 2e éd., 2000 (épuisé).

Conduire un projet d'organisation, (CD-Rom), avec E. Gauthier et C. Le Gallais, 3e éd., 2002 (épuisé)

Manager une équipe projet, (CD-Rom), 3e éd., 2003.

Comment manager un projet, avec É. Clet, 2e éd., 2005.

Pratiquer la conduite de projet, (CD-Rom), avec É. Clet, 2e éd., 2005.

Contrôle interne des risques, (CD-Rom), avec J.-L. Masselin, 2e éd., 2006.

Citius, altius, fortius.

Sommaire

Introduction 1

PARTIE 1
Les 7 phases de la démarche générale de pilotage d'un projet d'organisation 7

La démarche générale de pilotage de projet 9
Phase 1 – Initialisation 10
Phase 2 – Conception 12
Phase 3 – Réalisation 13
Phase 4 – Mise en œuvre 13
Phase 5 – Exploitation 14
Phase 6 – Pilotage 15
Phase 7 – Communication 16

PARTIE 2
Les 13 outils de pilotage d'un projet d'organisation 19

01 – Note de cadrage 21
02 – Plan de management de projet 24
03 – Organigramme du projet 26
04 – Tableau d'analyse des aléas 29
05 – Méthode PERT 31
06 – Planning de Gantt 33
07 – Fiche d'évaluation des charges 35
08 – Plan de communication 37
09 – Tableau de bord de projet 40
10 – Dossier de choix 43

© Groupe Eyrolles

11 – Plan d'actions 46
12 – Fiche de relevé de décision 48
13 – Fiche de bilan de projet 50

PARTIE 3
Les 13 compétences relationnelles 53

01 – Communication verbale et non verbale 55
02 – Conduite d'entretien 57
03 – Écoute active 61
04 – Réunions types d'un projet 64
05 – Animation de réunion 67
06 – Règles de l'écriture professionnelle 72
07 – Méthode ESPRIT 75
08 – Méthode MINTO 78
09 – Présentation orale 81
10 – Représentations Graphiques 84
11 – Animation d'une séance de formation 89
12 – Animation d'une réunion de résolution de problème 93
13 – Styles de chef de projet 96

PARTIE 4
Les 10 thèmes classiques 101

01 – Réduire les coûts de fonctionnement d'une unité 103
02 – Améliorer la qualité des prestations d'une unité 105
03 – Développer la cohésion sociale d'une unité 107
04 – Mettre sous contrôle les risques liés à l'activité d'une unité 109
05 – Créer une nouvelle unité, activité ou processus 111
06 – Organiser une unité autour d'un système d'information 113
07 – Fusionner plusieurs unités 115
08 – Améliorer les performances d'un processus 117
09 – Certifier une unité, activité ou processus 119
10 – Revoir la structure hiérarchique et la répartition des rôles entre les unités 121

© Groupe Eyrolles

PARTIE 5

Les 5 méthodes spécifiques 123

01 – Méthode de Résolution de Problème (MRP) 126
Phase 1 – Poser le problème 127
Phase 2 – Décrire la situation 127
Phase 3 – Comprendre la situation 128
Phase 4 – Rechercher des solutions 128
Phase 5 – Décider ou faire décider 128
Phase 6 – Mettre en œuvre 128
Phase 7 – Suivre les résultats 129

02 – Méthode d'Optimisation (OPT) 132
Phase 1 – Analyser l'existant 133
Phase 2 – Préconiser 134
Phase 3 – Mettre en œuvre 134

03 – L'Analyse de la Valeur (AVA) 137
Phase 1 – Orienter l'action AVA 138
Phase 2 – Rechercher de l'information 139
Phase 3 – Analyser les fonctions et les coûts 140
Phase 4 – Rechercher des idées 141
Phase 5 – Étudier et évaluer des solutions 142
Phase 6 – Faire un bilan prévisionnel et décider 142
Phase 7 – Réaliser, suivre et réaliser le bilan 143

04 – Business Process Reengineering (BPR) 145
Phase 1 – Définir le projet 146
Phase 2 – Préparer l'équipe 147
Phase 3 – Analyser le système 147
Phase 4 – Reconfigurer le système 148
Phase 5 – Implanter le changement 148
Phase 6 – Manager les processus 149

05 – Assurance Qualité (AQU) 151
Phase 1 – Lancer le projet Assurance Qualité 153
Phase 2 – Diagnostiquer l'existant 153
Phase 3 – Mettre en place la structure projet 153
Phase 4 – Former à la démarche d'Assurance Qualité 153
Phase 5 – Élaborer le système documentaire 154
Phase 6 – Valider et diffuser la documentation Assurance Qualité 154
Phase 7 – Former/Mettre en œuvre l'audit qualité interne 154
Phase 8 – Subir un audit à blanc ou pré-audit de qualification 154

© Groupe Eyrolles

Phase 9 – Choisir l'organisme certificateur – AFAQ, LLOYDS, BVQI… 154
Phase 10 – Subir l'audit de certification 154
Notre conseil 155

PARTIE 6
Les 57 outils techniques 157

Outils généraux 161
Outils d'analyse du « Qui fait quoi » 179
Outils d'analyse du « Où » 217
Outil d'analyse du « Quand » 223
Outils d'analyse du « Comment » 226
Outils d'analyse du « Combien » 258
Outils d'analyse du « Pourquoi » 293
Outils de créativité 298
Outils d'aide à la décision 303

PARTIE 7
Les 3 théories repères en organisation 309

1 – L'Organisation Scientifique du Travail (OST) 311
2 – L'École des Relations Humaines 314
3 – Les niveaux de développement des organisations 317

Conclusion 321

Glossaire 323

© Groupe Eyrolles

Introduction

La conduite de projet, une histoire déjà ancienne

Le mot « projet » évoque souvent des réussites récentes comme le Concorde, le TGV, l'Airbus, la fusée Ariane, la Twingo ou encore le stade de France. Cependant, les hommes n'ont pas attendu le xxi^{e} siècle pour conduire des projets, parfois extrêmement ambitieux, que l'on pense aux pyramides égyptiennes ou aux ouvrages d'art romains par exemple.

Ainsi, la conduite de projet est une histoire ancienne. Mais qu'est-ce qui a changé depuis l'Antiquité en termes de conduite de projet ? Certainement pas le principe de différenciation entre la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage, ou les impératifs de délais, de ressources ou d'ordonnancement des travaux dans le temps. Ce qui a changé, c'est peut-être le temps qui a tendance à se raccourcir, à s'accélérer pour devenir, pour bien des projets, la contrainte la plus importante. Faire vite, être prêt avant les autres ou ne pas faire… voilà le dilemme.

Dans ce contexte de compétition permanente, il est nécessaire de passer de la conduite de projet à un véritable pilotage. Et quand un champion de Formule 1 pilote, il met en jeu tout un ensemble de compétences et d'expériences bien différentes de celles que nous mettons en œuvre pour conduire notre voiture. Comment gagner la course sans une grande maîtrise de soi, une solide expérience, de l'anticipation, des

© Groupe Eyrolles

réflexes, des capacités de décision, du sang-froid, de l'enthousiasme, une santé de fer… et un peu de chance ?

Le pilotage de projet nécessite un long apprentissage

Dans certaines entreprises, on confie parfois le pilotage de projets stratégiques, comme une certification ISO par exemple, à des personnes peu expérimentées. De plus, elles sont souvent un peu laissées à elles-mêmes, dans une espèce de désintérêt général (personne n'ayant envie de récupérer le singe…). Enfin, disposant de moyens mal évalués, pas disponibles ou à venir, elles se sentent un peu démunies.

Le pilotage de projet nécessite un long apprentissage, et pas seulement pour les chefs de projet. En effet, le chef de projet le mieux expérimenté aura toutes les difficultés du monde à réussir un projet transversal si l'entreprise dans son ensemble, de la tête aux pieds, n'a pas acquis et développé une véritable « culture projet ». On parle dans ces entreprises, de management par projet, de client final, d'intérêt général, de droit à l'erreur, et même parfois de responsabilité. D'après les experts, le xxi^{e} siècle verra le développement de ce type d'entreprises, organisées non plus sur les principes de la spécialisation, de la standardisation et de la séparation des fonctions chers à Adam Smith ou Frederick Winslow Taylor, mais plutôt sur des principes de systémique et de complexité. Dans ces entreprises, les organisations seront plutôt horizontales, par processus, que verticales selon un organigramme.

Une entreprise, que nous connaissons bien, tente actuellement de faire progresser son organisation autour d'une évolution de sa culture interne. L'enjeu est de taille, il ne s'agit pas moins que de passer « d'une culture de l'autorité à une culture de la responsabilité ». C'est cela, le management par projet.

L'organisation devient donc de plus en plus transversale, centrée sur la satisfaction des besoins rationnels et des attentes subjectives de ses parties prenantes. Cette tendance est favorisée par les progrès techniques concernant les systèmes de communication.

Ceux-ci, en effet, rendent possible l'autonomie des personnes et rendent donc inutile, dans bien des cas, l'encadrement intermédiaire, à

© Groupe Eyrolles

condition que l'ensemble du personnel se comporte d'une façon autonome, compétente, interdépendante et responsable bien entendu.

Dans ce contexte, savoir piloter un projet est devenu, en ce début de XXIe siècle, une compétence nécessaire pour toute personne travaillant dans une organisation privée ou publique ou dans une Organisation Non Gouvernementale (ONG).

Piloter un projet nécessite « savoir », « savoir-faire » et « savoir être »

Tout d'abord, piloter un projet signifie posséder une culture générale sur le pilotage de projet, ce que les pédagogues appellent le « savoir ».

De plus, piloter un projet signifie posséder une expérience concrète, acquise par l'expérience, c'est-à-dire par des mises en situations réelles, ou en ateliers de simulation (les pilotes de ligne se forment beaucoup à l'aide de simulateurs, et cela ne marche pas trop mal… heureusement !). C'est ce que les pédagogues appellent le « savoir-faire ».

Enfin, piloter un projet signifie avoir le comportement le plus approprié à chaque situation, et cela renvoie à ce que les pédagogues appellent le « savoir être », ou « la bonne éducation », c'est-à-dire la capacité à intégrer les spécificités de l'environnement et à modifier son comportement pour, tel un caméléon, s'intégrer dans la culture, les croyances et les coutumes propres à chaque contexte, et ainsi pouvoir faire bouger les choses. Combien de dirigeants, par manque de « savoir être », ont raté d'ambitieux projets de changement ! Rappelez-vous à ce titre ce qu'a dit un jour Edgar Faure, qui avait beaucoup d'humour, à propos de la réforme de l'Éducation nationale : « En décrétant le changement, j'ai mis en marche l'immobilisme et ne sais plus comment l'arrêter ! ».

Comment utiliser cet ouvrage

Cet ouvrage, conçu comme une « boîte à outils », comporte 7 parties et propose plusieurs itinéraires de lecture possibles, en fonction des besoins du lecteur.

© Groupe Eyrolles

La première partie, « **Les 7 phases de la démarche générale de piloter d'un projet d'organisation** », présente les phases constituant la trame méthodologique de conduite de tout projet d'organisation, quel qu'en soit le thème, à savoir 5 phases successives : « Initialisation », « Conception », « Production », « Mise en œuvre » et « Exploitation » et 2 phases transversales : « Pilotage » et « Communication ».

La deuxième partie, « **Les 13 outils de pilotage** », présente les outils permettant de prévoir, de constater et de corriger, bref, de maîtriser les événements par une réelle mise sous contrôle du déroulement du projet. Ces outils s'appellent « Plan de Management de Projet », « Méthode PERT », « Planning de type Gantt », « Plan de communication »… Ils ont été développés dans le cadre de grands projets, comme le projet Apollo qui permit à l'homme de marcher sur la Lune.

La troisième partie, « **Les 13 compétences relationnelles** », présente des compétences qui ne sont pas spécifiques au pilotage de projet mais néanmoins nécessaires : être en mesure d'interviewer une personne, animer une réunion de réflexion, présenter un résultat, rédiger un document ou adopter le style de management adapté à la taille et la nature du projet.

La quatrième partie, « **Les 10 thèmes classiques** », présente les sujets de mission d'organisation les plus classiques dans les entreprises tels que : « Réduire les coûts de fonctionnement d'une entité », « Améliorer les performances d'un processus », « Certifier une unité, une activité ou un processus » ou encore « Déployer un dispositif de contrôle interne ».

La cinquième partie, « **Les 5 méthodes spécifiques** », présente les 5 démarches les plus utilisées ces dernières années dans les entreprises. En effet, et c'est parfois là que les confusions commencent, aucun projet ne se limite aux 7 phases présentées dans la première partie de l'ouvrage. En effet, selon la nature et les objectifs du projet concerné, il est nécessaire de recourir à une méthode spécifique, qui vient s'encastrer dans la démarche générale de pilotage de projet. Et cela se comprend aisément si on se réfère à la diversité des thèmes présentés dans la quatrième partie de cet ouvrage. Ce qui change donc, selon la nature du projet, ce n'est pas l'existence des 7 grandes phases, mais leur contenu. Dans cet ouvrage, nous n'avons bien sûr pas l'ambition de présenter toutes les méthodes permettant de traiter tous les types de projet…

© Groupe Eyrolles

Nous nous limiterons aux 5 méthodes qui constituent, loin des effets de la mode, les réponses les plus appropriées pour traiter les 10 thèmes présentés : « La Méthode de Résolution de Problème », « la Méthode d'Optimisation », « l'Analyse de la Valeur », « le Business Process Reengineering » et « l'Assurance Qualité ».

La sixième partie, « **Les 57 outils techniques** », présente les outils classiques allant de pair avec les 5 méthodes présentées dans la cinquième partie de cet ouvrage. En effet, chaque méthode a son vocabulaire, son découpage en phases et sous-phases et ses outils techniques comme par exemple l'« APTE » pour l'Analyse de la Valeur.

La septième partie, « **Les 3 théories repères en organisation** », présente des éléments de réflexion sur l'organisation des entreprises, et notamment sur celle qui fut à l'origine de l'organisation des usines et de l'administration : « L'Organisation Scientifique du Travail » et celle qui fut son contraire : « L'École des Relations Humaines ».

Comme dit précédemment, cet ouvrage propose au lecteur plusieurs itinéraires de lecture :

Premier itinéraire - Connaissances générales

Vous ne connaissez rien en conduite de projet et souhaitez en acquérir les connaissances générales indispensables.

Nous vous conseillons la lecture des parties 1, 2 et 3.

Deuxième itinéraire - Connaissances approfondies

Vous connaissez les règles de base de la conduite d'un projet et en avez peut-être même conduit vous-même. Vous souhaitez vous perfectionner par l'acquisition de méthodes et d'outils techniques et ainsi posséder une vision d'ensemble du sujet.

Nous vous conseillons la lecture attentive de tout l'ouvrage !

Troisième itinéraire - Connaissances spécifiques

Vous êtes intéressé par un thème de projet précis, comme « La certification d'une activité de votre entreprise », et souhaitez acquérir la méthode et les outils correspondants.

© Groupe Eyrolles

Nous vous conseillons de partir du problème que vous avez à traiter (Partie 4) puis de prendre connaissance de la méthode spécifique adaptée (Partie 5) puis d'organiser votre projet (Partie 2) et, enfin, de vous aider des parties 2, 3 et 6 pour le pilotage et la réalisation.

Enfin, nous renvoyons le lecteur souhaitant approfondir certains aspects du pilotage de projet ou disposer d'éléments complémentaires à quatre autres de nos ouvrages parus aux Éditions d'Organisation :

- *Comment manager un projet* présente les 2 démarches informatiques : « Développement d'une application informatique » et « Intégration d'un progiciel » ;
- *Manager une équipe projet* présente les compétences relationnelles, comportementales et managériales indispensables pour un chef de projet ;
- *Pratiquer la conduite de projet* présente la démarche générale et les outils pour piloter un projet, mais également auditer un projet et piloter un portefeuille de projets ;
- *Contrôle interne des risques* présente la démarche et les outils pour concevoir, mettre en place, faire vivre et auditer régulièrement le dispositif de contrôle interne d'une organisation ou d'un projet.

Les fichiers nécessaires à la mise en oeuvre sont disponibles en téléchargement sur le site Web *www.editions-eyrolles.com*

© Groupe Eyrolles

PARTIE 1

Les 7 phases de la démarche générale de pilotage d'un projet d'organisation

Démarche :
« *Façon dont procède un raisonnement, une pensée* »

Un projet est :

« Une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés. »

AFNOR NORME X50-106

À ce titre, il se pilote en suivant une démarche générale composée de 7 phases. 5 phases successives qui correspondent au déroulement du projet en lui-même : Initialisation, Conception, Production, Mise en œuvre et Exploitation et 2 phases transversales qui correspondent au Pilotage du projet et à la Communication à l'intérieur et à l'extérieur du projet.

Dans cette première partie, vous trouverez la présentation de ces 7 phases.

© Groupe Eyrolles

La démarche générale de pilotage de projet

Définition

La performance d'un projet s'évalue essentiellement sur trois types d'indicateurs : l'atteinte des objectifs, le respect des délais et la consommation budgétaire.

Une démarche de pilotage de Projet visera donc à Orienter, Organiser, Évaluer, Planifier et Piloter le projet pour lui permettre d'atteindre les trois objectifs : Qualité du Résultat, Délais, Budget.

Présentation des différentes phases

En une vingtaine d'années de Pilotage de Projet, nous avons été confrontés à une grande variété de situations. Petit à petit se sont construites nos convictions. Celles-ci sont au nombre de 7 et constituent ce que nous pourrions appeler les « fondamentaux » du pilotage de tout projet.

Chacun de ces fondamentaux correspond spécifiquement à l'une des 7 phases que l'on retrouve dans tout projet, à savoir :

- 5 phases successives qui correspondent au déroulement du projet en lui-même : Initialisation, Conception, Production, Mise en œuvre et Suivi ;
- 2 phases transversales qui correspondent au Pilotage du projet et à la Communication autour du projet.

© Groupe Eyrolles

Phase 1 – Initialisation

L'initialisation consiste à préciser l'objectif du projet, identifier les acteurs concernés, comprendre le contexte, définir les délais, les ressources, la démarche, les outils de pilotage et le plan de communication. Le risque principal consiste dans cette phase à passer trop vite à l'action.

La définition des objectifs du projet doit permettre de répondre à la question : Quel besoin doit satisfaire le résultat (produit fini) du projet ? De la bonne définition de ces objectifs dépendra pour une large part la réussite du projet. La formulation des besoins et de ces objectifs est donc primordiale.

L'identification des acteurs du projet doit répondre à la question : Qui est concerné par le projet ? Ces acteurs ont des rôles et des responsabilités qui doivent être clairement précisés avant le démarrage du projet. Ainsi, le comité de pilotage, composé de responsables opérationnels de niveau élevé dans l'organigramme de l'entreprise devra suivre la réalisation opérationnelle du projet, de son lancement jusqu'à sa clôture. Le chef de projet, cadre opérationnel ou fonctionnel de l'entreprise détaché à plein-temps ou à temps partiel pour toute la durée du projet. L'équipe projet, composée de personnes de différentes directions de l'entreprise et de sociétés de services, placée sous la responsabilité du chef de projet, réalisera les lots de travaux du projet. Les experts interviendront ponctuellement (compétence « métier » ou compétence « technique »). Les bénéficiaires du projet feront vivre le produit du projet, en tant qu'acteurs au quotidien. Les apports de ces différents acteurs devront être planifiés et coordonnés.

L'identification du contexte du projet répond à la question : « Quelles caractéristiques culturelles, sociales, techniques, économiques… doivent-elles être prises en compte dans le cadre du projet ? ». En effet, tout projet se déroule dans un contexte spécifique qui aura une influence significative sur la démarche à utiliser, les personnes à mobiliser, les objectifs possibles, la vitesse de changement…

La planification du projet répond aux questions : À quelle date le projet peut-il commencer ou doit-il être terminé ? Pour y arriver, les points de passage obligés, l'ordre des travaux à réaliser et leur durée devront être

© Groupe Eyrolles

définis. La durée des différentes actions du projet et la durée totale de celui-ci doivent être évaluées avec une précision raisonnable. Une bonne méthode d'estimation des charges doit permettre d'approcher au mieux le temps nécessaire à la réalisation du projet, c'est-à-dire le temps le plus probable. Il est prudent de prévoir une provision (soupape de sécurité) à condition de respecter les deux principes suivants : transparence totale pour l'ensemble des intervenants qui doivent contrôler l'utilisation de cette provision et gestion rigoureuse de cette provision. Les dates de début et de fin de chaque tâche doivent être précisées en termes de calendrier.

La détermination des ressources du projet répond à la question : De quelles ressources humaines, financières, techniques… a-t-on besoin dans le projet ? Ces ressources sont de trois natures : dépenses de développement, dépenses d'investissement et dépenses de fonctionnement. L'ensemble de ces dépenses constitue le budget du projet. Les dépenses de développement orientent les travaux tout au long de la vie du projet (cette contrainte évite la dispersion des énergies : les scénarios seront par exemple plus ou moins nombreux et approfondis en fonction des budgets disponibles). Ces dépenses interviennent essentiellement dans les phases de conception et de réalisation du projet. Les dépenses d'investissement orientent le choix des solutions techniques. Il est inutile, par exemple, de proposer une refonte globale de son système d'information si l'entreprise ne dispose pas de ressources financières suffisantes. Ces dépenses interviennent essentiellement dans les phases de réalisation et de mise en œuvre du projet. Les dépenses de fonctionnement doivent être prises en compte dans la sélection des investissements. Il est plus coûteux à une compagnie d'aviation d'entretenir une flotte d'appareils de plusieurs constructeurs (économies en formation des personnels techniques et navigants, en stocks de pièces détachées…) même si cela permet une meilleure négociation à l'achat. Ces dépenses interviennent essentiellement dans la phase d'exploitation du projet (maintenance, salaires et charges, assurances, coûts induits).

La détermination de la démarche qui sera utilisée dans le projet répond à la question : Comment doivent être organisés les travaux ? Ces travaux, identifiés pour la plupart dès le début du projet, seront regroupés dans les quatre autres phases du projet. Un soin particulier sera apporté

© Groupe Eyrolles

à la définition des « produits » attendus à chaque phase du projet ainsi que sur le processus de validation de ces produits.

La détermination des outils de pilotage doit répondre à la question : Quelles informations doit-on suivre pour piloter le projet ? Ces outils serviront à piloter la qualité des travaux réalisés et à suivre les délais et la consommation des ressources.

Règle n° 1

Pendant la phase d'initialisation du projet, il faut prendre le temps d'une bonne préparation avant l'action.

Phase 2 – Conception

La phase de conception débute par une idée et se termine par la rédaction d'un cahier des charges. Dans le cas de grands projets, il est possible de réaliser un dossier d'appel d'offres pour consulter des cabinets spécialisés notamment dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage (cas des projets concernant des systèmes d'information).

Cette phase comprend 3 étapes : la formalisation de l'idée, l'étude d'opportunité et l'élaboration du cahier des charges.

La formalisation de l'idée permet de clarifier les objectifs du projet. Elle permet de concrétiser l'idée de départ, de la rendre accessible à tous, de dégager l'intérêt du projet en faisant apparaître les avantages et les inconvénients pour les bénéficiaires et de définir les conséquences prévisibles (impacts) de la réalisation des objectifs pour l'environnement pour ces mêmes bénéficiaires.

L'étude d'opportunité consiste à imaginer plusieurs scénarios possibles afin d'apprécier au mieux les enjeux et impacts de l'idée pour l'entreprise.

Règle n° 2

Le cahier des charges (ou le dossier de conception générale pour les projets informatiques) consiste à décrire les caractéristiques et le contenu du projet. Pendant la phase de conception du projet, il est nécessaire de partir d'une idée et d'arriver à quelque chose de concret.

© Groupe Eyrolles

Phase 3 – Réalisation

La phase de réalisation débute par la validation du cahier des charges et se termine par le produit réalisé.

Cette phase comprend 3 étapes : la préparation, l'exécution et la validation.

- La préparation comprend la planification précise des tâches, la réalisation des travaux et la mobilisation des ressources.
- L'exécution consiste à construire le produit fini qui répondra aux objectifs décrits dans le cahier des charges.
- La validation permet de s'assurer de la conformité de la réalisation par rapport aux prévisions.

Règle n° 3

Pendant la phase de réalisation du projet, il faut être vigilant au planning et à la consommation des ressources.

Phase 4 – Mise en œuvre

La phase de mise en œuvre débute par la réception du produit du projet et se termine par la rédaction du procès-verbal de réception par les bénéficiaires de ce dernier. C'est dans cette phase qu'apparaissent, de la part des bénéficiaires du projet, les plus fortes résistances au changement qu'il faudra identifier et traiter. Cette phase marque aussi l'achèvement des travaux. Dans les projets concernant de nombreux bénéficiaires, il est prudent de procéder à un test avant déploiement qui permet d'évaluer, en situation, la performance du résultat du projet et de réaliser les ajustements nécessaires (favorisant le confort des utilisateurs par exemple). Le déploiement intervient après que les résultats du site pilote aient été validés par toutes les parties prenantes. Il consiste à installer dans chacun des sites concernés l'outil, l'organisation, les règles de gestion… définis dans le projet et testés dans le cadre du site pilote. Pour mener à bien cette phase, le chef de projet doit planifier une période d'accompagnement. Celle-ci doit permettre la mise au point et les perfectionnements de nature à augmenter la satisfaction des bénéficiaires. L'assistance utilisateurs consiste à apporter aux utilisateurs une assistance à distance grâce au téléphone (et une équipe de téléopérateurs) ou par messagerie Internet (forum, messagerie, accès à une base de données).

© Groupe Eyrolles

Règle n° 4

Pendant la phase de mise en œuvre du projet, il est nécessaire d'accompagner le changement.

Phase 5 – Exploitation

La phase d'exploitation débute après la qualification du produit par le maître d'ouvrage et se termine par la rédaction du bilan final. Cette phase permet de clôturer le projet.

À la fin du projet doivent être mis en place les éléments qui permettront au produit du projet (système d'information, processus reconfiguré, entité réorganisée…) d'avoir le niveau de performance attendu d'une façon durable. Ce dispositif se compose de trois éléments : des outils de pilotage, essentiellement composés d'indicateurs de contrôle et d'actions de régulation en cas de survenance de dysfonctionnements constatés, un système de contrôle interne garantissant la sécurité des opérations ou traitements, et un système d'assurance qualité favorisant la mise en place d'une dynamique de progrès permanente orientée clients.

Un bilan permet de vérifier l'atteinte des objectifs au regard du cahier des charges, de tirer les enseignements pour les projets futurs et donc de capitaliser l'expérience acquise. Pour cela, la base documentaire sera d'une grande importance. Le bilan de projet est un exercice trop souvent négligé par les acteurs d'un projet. Il ne s'agit pas ici de faire une autocritique négative mais de capitaliser sur l'expérience collective vécue. N'oublions pas qu'un gros projet peut avoir une durée de plusieurs années et concerner plusieurs centaines de personnes. Cela vaut la peine de passer quelques heures en débriefing !

Le retour d'expérience constitue le processus indispensable pour que l'entreprise soit en mesure de tirer vraiment parti de ce qu'elle a de plus précieux : les expériences individuelles et collectives de ses personnels. Par manque de processus organisé, parce que tous les acteurs sont pris par d'autres activités ou projets, ce processus est trop peu développé en fin de projet et l'expérience rarement partagée.

© Groupe Eyrolles

Règle n° 5

Pendant la phase d'exploitation du projet, il est nécessaire de clôturer le projet.

Phase 6 – Pilotage

Pendant toute la durée du projet, le chef de projet a un gros travail de pilotage des travaux, des ressources et des délais. Il utilise pour ce faire des outils tels que le planning de Gantt et le tableau du bord. Le planning de Gantt permet de connaître l'état d'avancement des travaux, et plus précisément de mettre en évidence tâche par tâche, les ressources consommées, les ressources restant à consommer et les dépassements de ressources. Le tableau de bord, constitué d'un ensemble d'indicateurs, permet de contrôler (au sens anglo-saxon du verbe « to control » : maîtriser) l'avancement du projet. Pour être complet, il doit contenir différents types d'informations (prévision et réalisation) : échéances par action, charge de travail par intervenant, dépenses par poste budgétaire et état d'avancement général du projet. Dans le cas d'un écart entre les prévisions et les réalisations, il revient au chef de projet de recadrer le projet dans les limites de son autonomie, puis d'en informer le comité de pilotage. En revanche, si l'écart dépasse son niveau d'autonomie, il doit en informer le comité de pilotage pour demande d'action corrective.

Malheureusement, un projet, même parfaitement planifié et organisé, rencontre le plus souvent des aléas qui viennent en contrarier la bonne réussite. C'est au chef de projet que revient la responsabilité de suivre ces risques à l'aide d'un tableau des risques. Celui-ci est constitué du portefeuille des risques qui peuvent survenir dans le cadre du projet. Pour chacun des risques, il est indispensable d'évaluer sa probabilité d'apparition et son impact en cas de survenance sur l'atteinte des objectifs, la consommation de ressources et le respect de l'échéance du projet. Le travail consiste alors à réduire la probabilité d'apparition de chaque risque par la mise en œuvre d'actions préventives, et leur impact en cas de survenance (gravité et durée) par la mise en œuvre d'actions curatives. Enfin, pour certains risques, il sera possible d'effectuer des transferts d'impact sur un tiers (principe de l'assurance).

© Groupe Eyrolles

Règle n° 6

Pendant la phase de pilotage, il est nécessaire d'anticiper les risques et de les mettre sous contrôle.

Phase 7 – Communication

De même que la phase de pilotage, la phase de communication accompagne toute la durée du projet. À l'aide d'un plan de communication, le chef de projet définit dès le début du projet : Qui doit recevoir quelle information dans le cadre du projet, sous quelle forme et dans quel objectif ? Le plan de communication consolide le dispositif de communication s'adressant à tous les acteurs concernés par le projet : le sponsor du projet, le comité de pilotage, les différents comités techniques et métiers, l'équipe projet, les bénéficiaires du projet et les personnels de l'entreprise. Il présente aussi les moyens de communication qui seront utilisés : réunions, supports visuels, site intranet, conférences… Sa mise en œuvre tout au long du projet, et pas seulement en cas de situation de crise, favorise la réussite de ce dernier.

Règle n° 7

Pendant la phase de communication, il ne faut pas hésiter à informer sur l'état d'avancement du projet, même si tout va bien.

Notre conseil

Investissez du temps dans la formalisation des supports cités en phase d'initialisation du projet. Ils permettront tout au long du projet de gagner en efficacité collective et aux différents acteurs de mieux travailler ensemble.

Faites valider la note de cadrage par le commanditaire du projet.

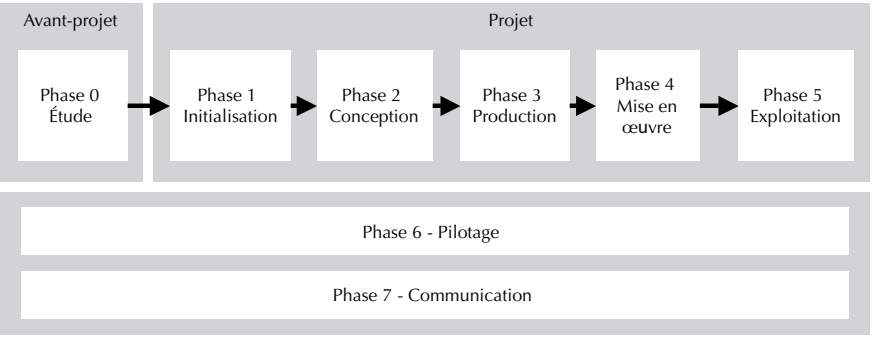
Assurez-vous de la bonne compréhension des objectifs et contraintes du projet.

Prévoyez et formalisez également le processus de validation du projet.

Pour chaque étape de la démarche retenue pour la réalisation du projet (exemple : Optimisation, Analyse de la Valeur…), identifiez les sorties et les entrées.

© Groupe Eyrolles

En conclusion, mettez en œuvre les 7 fondamentaux, ils nous sont d'un grand secours depuis de nombreuses années !



Démarche générale de conduite d'un projet

© Groupe Eyrolles

PARTIE 2

Les 13 outils de pilotage d'un projet d'organisation

Pilotage :
« *Action, art de piloter un navire, un aéronef* »

Quels que soient le thème, les objectifs et la méthodologie spécifique utilisée, un projet se pilote.

Dans cette deuxième partie, vous trouverez les 13 outils qui permettent de piloter un projet :

01 – Note de cadrage

02 – Plan de Management de projet

03 – Organigramme du projet

04 – Tableau d'analyse des aléas

05 – PERT

06 – Gantt

07 – Fiche d'évaluation des charges

08 – Plan de communication

09 – Tableau de bord du projet

10 – Dossier de choix

11 – Plan d'actions

12 – Fiche de relevé de décision

13 – Fiche de bilan de projet

© Groupe Eyrolles

01 – Note de cadrage

Définition

Dans le déroulement d'un projet, la note de cadrage intervient à la suite à la décision de lancer le projet, elle-même prise sur la base du dossier d'étude d'opportunité. La note de cadrage a pour finalité de définir le cadre du projet dans ses grandes lignes : quels acteurs, quelles étapes… De plus, elle sert de référence à l'ensemble des acteurs du projet, tout au long du projet.

Comment l'utiliser ?

La note de cadrage est constituée des rubriques suivantes :

- Origine du projet et directions « clientes » : préciser les événements qui ont déclenché le projet, ainsi que les services/directions à l'origine du besoin et qui participeront aux étapes de validation du projet.
- Objectifs et vision du problème : indiquer les besoins exprimés et les résultats attendus en termes de productivité, de qualité de service, de réduction des coûts, de sécurité… (si possible quantifiés).
- Périmètre du projet : indiquer les fonctions/caractéristiques que devront remplir les nouveaux processus, produit, structure, applicatif… et les volumes concernés, et préciser les interdépendances avec d'autres projets en cours ou à venir.
- Périmètre hors projet : préciser, si nécessaire, les fonctions, acteurs, structures… non incluses dans le périmètre du projet afin d'éviter toute ambiguïté dans la communication du projet et prévenir d'éventuelles dérives.

© Groupe Eyrolles

- Contraintes à prendre en compte : identifier les contraintes internes et externes réelles qui pèseront sur le choix des solutions.
- Organisation du projet : définir la structure du projet – comité de pilotage, de décision… – en identifiant les acteurs (internes et externes) et leur rôle, et identifier les interlocuteurs qui seront sollicités pendant le projet.
- Calendrier : indiquer la durée du projet et de chacune des grandes étapes.
- Budget : préciser le budget alloué au projet, en le détaillant par métier (organisateurs, informaticiens, responsables des ressources humaines…).

Notre conseil

Faites valider la note de cadrage par les commanditaires du projet.

Impliquez les membres de l'équipe projet dans la rédaction et l'enrichissement de la note de cadrage.

Mettez à jour la note de cadrage tout au long du projet et élaborez une note spécifique à chaque nouvelle étape du projet.

© Groupe Eyrolles

Exemple

Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Note de cadrage		
Projet	Reengineering du processus de traitement des courriers clients	Date : 17 janvier
Chef de projet	M. Yohan, responsable Qualité	
Origine du projet	M. Pierre, chef du service Courrier	
Objectifs	Reengineering du processus courrier avec amélioration de la qualité perçue par les clients et sécurisation	
Périmètre projet	Le siège social de la banque. Les agences ne font donc pas partie du périmètre du projet	
Contraintes	Nombre d'acteurs, technicité et diversité des courriers	
Description de l'équipe projet	M. Pierre et M. Antoine (organisateur) à 50 % de leur temps sur toute la durée du projet	
Responsabilités chef de projet	Animation et gestion des plannings, des intervenants et des budgets	
Responsabilité équipe projet	Expertise organisationnelle et technique	
Comité de pilotage	DG + directeurs + chef de projet : réunions à chaque phase du projet	
Moyens	M. Yohan, chef de projet à 25 %, M. Pierre et M. Antoine à 50 % + un groupe de travail de secrétaires et quelques jours d'experts de février à juin	
Démarche	Analyse de l'existant (février), organisation cible (mars) et conduite du changement (avril/juin)	
Échéance	Le 30 juin	

© Groupe Eyrolles

02 – Plan de management de projet

Définition

Le plan de management de projet est un support important dans la communication avec l'ensemble de l'équipe projet. Il permet de donner une visibilité sur la conduite du projet, de fixer les responsabilités entre les différents acteurs du projet et de définir les instances de pilotage du projet. Le plan de management s'applique à l'ensemble de l'équipe projet. C'est l'un des premiers documents à élaborer.

Comment l'utiliser ?

Constituer le plan de management de projet des éléments suivants :

- l'objectif et les enjeux du projet ;
- le découpage du projet en filières et chantiers ;
- l'organisation du projet déclinant les rôles et les responsabilités de chaque acteur ;
- le rôle et la composition des instances de pilotage ;
- les modalités de gestion du budget ;
- la description des filières et des chantiers ;
- la charte de gestion documentaire du projet ;
- le macro-planning.

Définir pour chaque filière ou chantier :

- les objectifs ;
- les facteurs clés de succès ;
- les livrables ;
- les acteurs intervenant ;
- les principaux processus de l'entreprise sollicités.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Utilisez le plan de management de projet comme support pour votre réunion de lancement du projet.

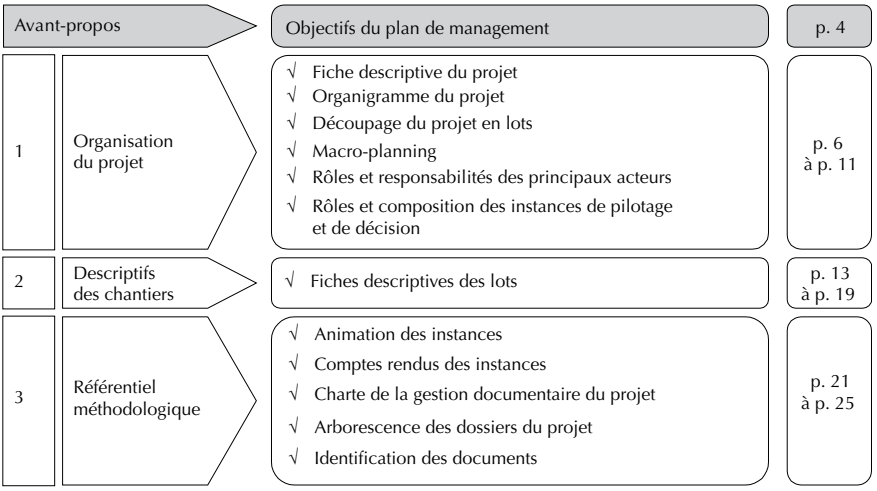
Impliquez l'ensemble de votre équipe projet pour la réalisation du plan de management du projet car il est indispensable que celui-ci soit partagé et accepté par l'ensemble de l'équipe projet.

Adaptez l'importance et le contenu du plan de management de projet en fonction de l'importance du projet.

N'omettez pas le secrétariat de projet, surtout pour les grands projets.

Faites valider le plan de management de projet par le sponsor et surtout la composition des instances de pilotage.

Exemple – Processus de traitement des courriers de la Banque de Bel Air


Avant-propos
Objectifs du plan de management
p. 4
1
Organisation du projet
√ Fiche descriptive du projet
√ Organigramme du projet
√ Découpage du projet en lots
√ Macro-planning
√ Rôles et responsabilités des principaux acteurs
√ Rôles et composition des instances de pilotage et de décision
p. 6 à p. 11
2
Descriptifs des chantiers
√ Fiches descriptives des lots
p. 13 à p. 19
3
Référentiel méthodologique
√ Animation des instances
√ Comptes rendus des instances
√ Charte de la gestion documentaire du projet
√ Arborescence des dossiers du projet
√ Identification des documents
p. 21 à p. 25

© Groupe Eyrolles

03 – Organigramme du projet

Définition

L'organigramme du projet permet :

- d'identifier clairement chaque intervenant du projet afin qu'il puisse assumer en temps utile ses responsabilités ;
- de définir précisément le rôle de chaque acteur du projet ;
- de s'assurer que toutes les fonctions nécessaires à la conduite d'un projet sont assumées ;
- d'avoir une vision globale du dispositif d'organisation et humain du projet partagé par l'ensemble des acteurs.

Comment l'utiliser ?

Définir les acteurs et les groupes qui assumeront la *fonction de décision sur le projet* (être le garant de la stratégie, valider les objectifs fondamentaux, attribuer les moyens nécessaires, désigner le chef de projet, valider les orientations, valider la fin du projet) :

- le comité directeur ;
- ou le comité de pilotage ;
- ou encore un seul décideur de niveau hiérarchique supérieur à l'ensemble des acteurs du projet.

Définir les acteurs et les groupes qui assumeront la *fonction de coordination sur le projet* (contrôler et suivre l'avancement des travaux, gérer les arbitrages, apporter des réponses aux questions et aux points en suspens remontant de l'équipe projet et veiller à l'atteinte des objectifs) :

© Groupe Eyrolles

- le comité de pilotage ;
- et le chef de projet.

Définir les acteurs et les groupes qui assumeront la *fonction de production sur le projet* (réaliser les actions définies, rendre compte au chef de projet, animer et coordonner les groupes de travail) :

- l'équipe projet : personnes officiellement désignées pour réaliser les travaux ;
- les groupes de travail (structures ponctuelles pour répondre à des besoins ponctuels) ;
- les correspondants : relais ;
- les experts : consultés sur des points particuliers.

Formaliser clairement la structure projet dans un organigramme

Présenter l'organigramme à l'ensemble du projet et aux éventuels partenaires.

Notre conseil

Chef de projet, vous devez avoir suivi au préalable une formation à la gestion de projet.

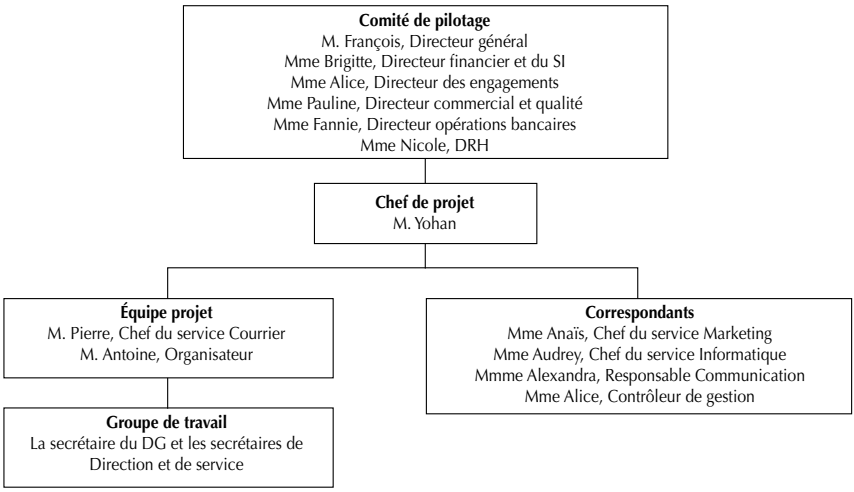
Faites en sorte que chaque acteur du projet ait connaissance de son rôle sur le projet, de ses dates d'intervention et de la charge correspondante.

Chef de projet, vous devez veiller tout au long du projet à ce que tous les acteurs aient toujours une vision claire du dispositif.

Pour des projets d'envergure ou stratégiques, vous devez publier l'organigramme du projet dans un support de communication interne, afin que l'ensemble de l'entreprise l'identifie comme tel.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air


Comité de pilotage
M. François, Directeur général
Mme Brigitte, Directeur financier et du SI
Mme Alice, Directeur des engagements
Mme Pauline, Directeur commercial et qualité
Mme Fannie, Directeur opérations bancaires
Mme Nicole, DRH
Chef de projet
M. Yohan
Équipe projet
M. Pierre, Chef du service Courrier
M. Antoine, Organisateur
Groupe de travail
La secrétaire du DG et les secrétaires de Direction et de service
Correspondants
Mme Anaïs, Chef du service Marketing
Mme Audrey, Chef du service Informatique
Mmme Alexandra, Responsable Communication
Mme Alice, Contrôleur de gestion

© Groupe Eyrolles

04 – Tableau d'analyse des aléas

Définition

Tout projet rencontre des aléas (risques). Ceux-ci peuvent avoir des conséquences en termes d'atteinte de l'objectif et de respect des délais et des moyens mis en œuvre. Maîtriser ces risques suppose de recenser les facteurs qui peuvent les engendrer.

Le tableau des aléas permet au chef de projet de synthétiser sa réflexion sur les facteurs de risques du projet et de prendre les mesures préventives permettant d'éviter l'apparition de ces risques ainsi que les mesures curatives permettant d'en limiter les effets.

Comment l'utiliser ?

Pour chacune des actions à réaliser dans le projet :

Identifier :

- les aléas possibles (ce sont souvent les mêmes dans une entreprise ou dans des projets de même nature) ;
- leur probabilité d'apparition : faible, moyenne, forte ;
- leur gravité sur l'atteinte des objectifs (pourcentage de non-atteinte des objectifs), et le respect des délais (nombre de jours de retard) et des moyens (nombre de jours/homme, budgets…) : faible, moyenne, forte.

Inventorier les actions préventives : elles permettront de limiter la probabilité d'apparition des aléas identifiés.

© Groupe Eyrolles

Recenser les actions curatives : elles permettront de réduire les effets des aléas en cas d'apparition.

Notre conseil

Interrogez-vous à chaque fois que la probabilité d'apparition d'un aléa est élevée, même si les conséquences en termes de gravité semblent faibles.

Les conséquences d'un risque sont *in fine* financières.

Ne sous-estimez pas d'autres natures de conséquence telles que la motivation des acteurs et l'image du projet.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Tableau d'analyse des aléas							
Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients						**Date** : 12 mai	
Actions	**Aléas possibles**	**%**	**Impacts**			**Actions à entreprendre**	
			O	**D**	**R**	**Prévention**	**Régulation**
Choisir l'organisation cible	Report comité de pilotage	20	X	X		Rappeler la date	Prévoir une date de secours
Former les secrétaires à la bibliothèque de lettres types	Absences	50	X	X	X	Prévoir plusieurs sessions	Prévoir une hot line
Réceptionner le progiciel de gestion des courriers types	Retard	30	X	X		Prévoir pénalités dans le contrat	Utiliser les modèles de courrier manuellement

© Groupe Eyrolles

05 – Méthode PERT

Définition

La méthode PERT est un outil de planification de projet, fondé sur l'analyse et l'optimisation des enchaînements chronologiques imposés entre les tâches à réaliser.

Cette méthode permet :

- de coordonner les tâches à réaliser pour atteindre les objectifs du projet ;
- d'identifier le degré d'incertitude de réalisation du projet dans les délais souhaités, par la mise en avant du chemin critique ;
- de prendre des décisions d'arbitrage sur les délais, les tâches et les moyens.

Comment l'utiliser ?

Lister les tâches qui doivent être menées dans le projet, déterminer leur durée et leurs liens (tâche précédente, tâche successive, tâche conjointe).

Représenter le projet sous forme d'un graphique en reprenant les symboles propres à cette méthode :

Mettre en évidence les tâches qui peuvent être réalisées les unes à la suite des autres et les tâches qui peuvent être menées en parallèle.

© Groupe Eyrolles

Déterminer le chemin critique : séquence des actions qui ne peuvent être réalisées que l'une après l'autre et qui représente ainsi la durée la plus longue.

Calculer les dates « au plus tôt » : date minimale à laquelle une action hors chemin critique peut débuter.

Calculer les dates « au plus tard » : date maximale à laquelle une action hors chemin critique doit débuter afin de ne pas retarder l'échéance.

Construire un planning en reportant le réseau PERT sur un tableau planning.

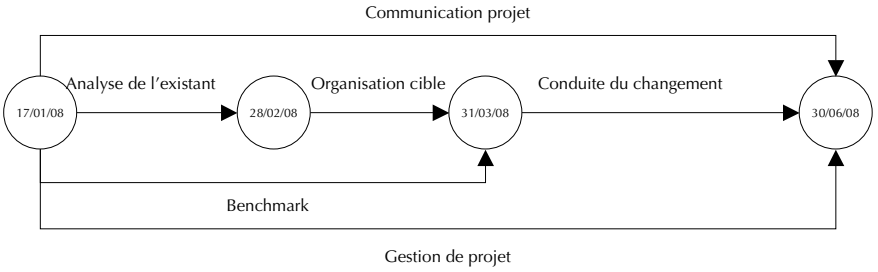
Notre conseil

Veillez à ce que la liste des tâches soit exhaustive et corresponde bien à l'ensemble des travaux à réaliser pour mener à bien le projet,

Pour des projets importants comportant plusieurs centaines voire milliers de tâches, aidez-vous d'un logiciel de planification de projet micro-informatique qui calcule les dates, en fonction des éléments de durée et de calendrier saisis, et qui permet facilement d'élaborer des versions successives de planning selon des hypothèses différentes de ressources.

Postulat de base : le premier planning n'est jamais le bon, ne vous découragez pas !

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air



© Groupe Eyrolles

06 – Planning de Gantt

Définition

Le planning de Gantt permet de suivre la consommation des ressources mises à disposition du projet et de prévoir et maîtriser les éventuels dérapages. Il permet également de suivre l'avancement du projet et de mettre en avant, tâche par tâche, le temps consommé, le temps restant à consommer et les dépassements éventuels.

Il permet :

- d'optimiser les délais de traitement et l'utilisation des ressources (hommes, machines, locaux…) ;
- de visualiser les charges à réaliser ;
- de prévoir et contrôler la répartition des affectations ;
- d'ajuster les moyens à la situation ;
- de suivre le degré d'avancement des travaux.

Comment l'utiliser ?

Identifier les contraintes de simultanéité ou d'enchaînement des tâches les unes par rapport aux autres (*cf.* Méthode PERT).

Calculer, par tâche le temps total d'intervention.

Construire un tableau à double entrée avec, en ligne, les ressources utilisées et, en colonne, une division du temps (unité de mesure à définir : jour, semaine, mois, trimestre…).

Positionner dans le temps la durée de réalisation de chaque tâche, à l'intersection de la ligne de la tâche et des colonnes temps.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Mettez à jour régulièrement le planning, en fonction du reporting effectué par les acteurs du projet. Chaque mise à jour doit en effet permettre de visualiser la situation pour identifier les actions correctives nécessaires.

La durée nécessaire pour finaliser le projet ne doit pas être la simple différence entre la durée initiale prévue et le temps passé : elle doit intégrer les dérapages et révisions à la hausse du temps nécessaire pour effectuer les tâches en cours ou à venir.

Matérialisez sur le planning tout au long du projet les tâches terminées, les tâches en cours avec une évaluation du pourcentage d'avancement, et les tâches non initiées.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Tableau Gantt											
Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients											
Actions à réaliser	**Yohan**	**Pierre**	**Antoine**	**Groupe**	**Experts**	**Février**	**Mars**	**Avril**	**Mai**	**Juin**	**Total**
Analyser le processus existant	2	9	7	10	5	33					33
Faire le benchmark			2		3	5					5
Valider le diagnostic	1	1	1			3					3
Définir 3 organisations cibles	5	9	9	10	5		38				38
Choisir l'organisation cible	1	1	1				3				3
Mettre en place le progiciel	2	3	3					8			8
Rédiger les lettres types	1	2	10					13			13
Rédiger les procédures	2	5	7					14			14
Former les utilisateurs	3	15	5	25				2	20	26	48
Assister les utilisateurs	2	5	5							12	12
Ajuster/Compléter les courriers	6									6	6
Communiquer sur le projet	6					2	2			2	6
Gérer le projet	5					1	1	1	1	1	5
Totaux/Acteurs/Mois	36	50	50	45	13	44	44	38	21	47	194
Comité de pilotage (X)						X	X			X	

© Groupe Eyrolles

07 – Fiche d'évaluation des charges

Définition

La fiche d'évaluation des charges présente la synthèse de l'ensemble des charges, en jours/homme, requises pour chaque étape du projet et les dates correspondantes.

Elle est l'occasion de dresser l'ensemble des ressources nécessaires pour mener à bien le projet, par métier et par étape.

Elle permet de réserver auprès des gestionnaires de ressources requises pour le projet, le nombre de jours nécessaires.

Comment l'utiliser ?

Définir l'ensemble des étapes du projet.

Pour chaque étape, identifier les besoins en représentants d'un métier (organisateur, informaticien, opérationnels…) pour mener à bien l'étape.

Par étape et par métier, évaluer le nombre de jours/homme nécessaires.

Reporter ces jours sur la fiche projet, en indiquant la date de fin prévue pour chaque étape.

Calculer le budget en jours/homme du projet, une fois toutes les charges évaluées.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Évitez de faire remplir la fiche d'évaluation des charges par le chef de projet uniquement : des représentants des métiers impliqués dans le projet doivent être sollicités pour aider à l'estimation de leur charge sur le projet.

Remplissez la fiche d'évaluation des charges lors du lancement du projet et réalisez les ajustements après le démarrage du projet.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Fiche d'évaluation des charges						
Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients Chef de projet : M. Yohan, chef de projet					Date : 17/01/08	
Date de démarrage du projet : 01/02/08 **Date de fin de projet :** 30/06/08	**Yohan (1 K€)**	**Pierre (2 K€)**	**Antoine (1 K€)**	**Groupe (5 K€)**	**Experts (3 K€)**	**Coût/ Étapes**
Analyser le processus existant	2	9	7	10	5	92 K€
Faire le benchmark			2		3	11 K€
Valider le diagnostic	1	1	1			4 K€
Définir 3 organisations cibles	5	9	9	10	5	97 K€
Choisir l'organisation cible	1	1	1			4 K€
Mettre en place le progiciel	2	3	3			11 K€
Rédiger les lettres types	1	2	10			15 K€
Rédiger les procédures	2	5	7			19 K€
Former les utilisateurs	3	15	5	25		163 K€
Assister les utilisateurs	2	5	5			17 K€
Ajuster/Compléter les courriers	6					6 K€
Communiquer sur le projet	6					6 K€
Gérer le projet	5					5 K€
Total jours	36	50	50	45	13	194 J/H
Coût/Acteur	**36 K€**	**100 K€**	**50 K€**	**225 K€**	**39 K€**	**450 K€**

© Groupe Eyrolles

08 – Plan de communication

Définition

Le plan de communication est un ensemble cohérent d'actions et de supports de communication.

Il permet au projet :

- d'atteindre ses objectifs de changement ;
- de faciliter la compréhension par tous du projet (objectifs et modalités) et leur permettre d'en avoir la même représentation ;
- de favoriser l'implication et la contribution des acteurs du projet en levant les résistances et les freins existants par exemple ;
- de faciliter à court terme et à moyen terme l'acceptation et l'adhésion au changement, et le maintien des conditions d'une contribution durable de tous.

Comment l'utiliser ?

L'élaboration d'un plan de communication passe par différentes étapes :

Élaborer un diagnostic de communication, c'est-à-dire évaluer la capacité des différents acteurs de l'entreprise à s'adapter efficacement au changement engendré par le projet :

- Analyser en détail l'objectif, le contexte et le contenu du projet.
- Identifier et segmenter les acteurs.
- Analyser leur position *a priori* par rapport au projet (enjeux/risques, freins, leviers…).
- Analyser les supports de communication existants.

© Groupe Eyrolles

Déterminer les orientations de la communication :
- Définir les objectifs globaux de communication par type d'acteur.
- Préciser les rôles et comportements attendus de chacun dans le projet selon le découpage du projet.

Concevoir le dispositif de communication (communication globale et spécifique du projet) :
- Définir les acteurs cibles de la communication.
- Concevoir les messages par types d'acteur.
- Choisir les moyens.
- Fixer le calendrier de communication.

Formaliser le plan de communication : organiser, dans le temps, les étapes de la communication, c'est-à-dire reprendre le dispositif de communication et le projeter dans le temps (sous forme d'un tableau planning).

Notre conseil

Pour formaliser un bon plan de communication, prenez en compte et intégrez la culture de l'entreprise (exemple : favoriser le journal interne comme canal de communication s'il fait partie des moyens de communication privilégiés de l'entreprise).

Construisez le plan de communication en fonction de 3 cibles principales : la communication interne au projet, la communication externe au projet et interne à l'entreprise, et la communication externe pour les projets ayant cette caractéristique.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Plan de communication				
Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients				
Destinataires de l'information	**Objectifs de l'information**	**Supports d'information**	**Émetteurs des informations**	**Dates clés de diffusion**
Tout le personnel	Informer de l'avancement du projet	Journal interne	Direction de la Communication	Une fois par mois
Personnel commercial	Montrer les avantages de la nouvelle organisation	Réunions mensuelles	Directeur commercial	Phases clés du projet
Secrétaires	Motiver	Réunions	Chef de projet	Phases clés du projet
Service Courrier	Mobiliser pour le diagnostic	Entretiens	Chef du service Courrier	Lancement du projet

© Groupe Eyrolles

09 – Tableau de bord de projet

Définition

Le tableau de bord du projet est à la fois un instrument de pilotage et un outil d'animation du projet.

Il permet :

- de synthétiser et de suivre l'état d'avancement des travaux ;
- d'optimiser l'allocation des ressources en fonction des résultats de la semaine écoulée ;
- de mettre en évidence les écarts entre prévisions et réalisations sur le projet, et ainsi de mettre en œuvre des actions correctrices ;
- d'entretenir la dynamique auprès du commanditaire du projet.

Comment l'utiliser ?

Formaliser le tableau de bord

Choisir la périodicité en fonction de :

- la durée du projet ;
- la réactivité nécessaire sur le projet (chemin critique contraignant) ;
- la structure du projet : si le comité de pilotage se réunit tous les 15 jours, le tableau de bord devra être mis à jour au minimum tous les 15 jours.

Choisir les objectifs à suivre sachant que le tableau de bord doit suivre au minimum la consommation des ressources, l'état d'avancement des tâches et le reste à faire. Pour cela, il est nécessaire de reprendre la fiche

© Groupe Eyrolles

d'évaluation des charges qui constitue la référence tout au long du projet.

Noter dans le tableau de bord l'ensemble des tâches du projet et pour chacune d'entre elles, la charge totale prévue et la consommation réalisée par semaine (ou quinzaine).

Organiser la remontée d'informations : faire le point, à la fréquence retenue pour le tableau de bord, sur le nombre de jours passés sur le projet par les acteurs et le nombre de jours restant à faire par rapport à la charge prévue (réunion ou comptes rendus individuels d'activité).

Faire vivre le tableau de bord

Réactualiser les charges prévues pour la semaine à venir en fonction des informations collectées.

Calculer la part du budget consommée dans la semaine écoulée et le cumul depuis le début du projet.

Analyser les écarts, s'ils ont lieu, entre les charges prévues et consommées, évaluer leurs impacts sur le projet et prendre des décisions en conséquence.

Notre conseil

Pour que la remontée d'informations se fasse, vous devez faire comprendre aux acteurs du projet le rôle du tableau de bord et formaliser le circuit de transmission des informations (courte réunion de l'équipe projet le vendredi ou envoi par messagerie le lundi matin…).

Insistez sur la communication, par les acteurs du projet, de la charge restant à faire pour ajuster les prévisions de charge et l'organisation du projet.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Tableau de bord de projet												
Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients								**Mois :** Février **Semaine :** 11 au 15				
Actions	**Charge/acteurs**									**Échéance**		**Statut**
	Prov. / **Réal.**	**Yohan**	**Pierre**	**Antoine**	**Groupe**	**Experts**			**Total**	**Prév.**	**Réal.**	
Analyser le processus existant	Prév.	2	9	7	10	5			33	28/02		☺
	Réal.	1	5	4	5	3			18			
Faire benchmark	Prév.			2		3			5	28/02		😐
	Réal.			0		0			0			
Valider le diagnostic	Prév.	1	1	1					3	28/02		☺
	Réal.	0	0	0					0			
	Prév.											
	Réal.											
	Prév.											
	Réal.											
	Prév.											
	Réal.											
	Prév.											
	Réal.											
	Prév.											
	Réal.											
Communiquer sur le projet	Prév.	2							2	28/02		☹
	Réal.	0							0			
Gérer le projet	Prév.	1							1	28/02		☺
	Réal.	1							1			

© Groupe Eyrolles

10 – Dossier de choix

Définition

Le dossier de choix a pour vocation :

- d'effectuer une comparaison synthétique entre les intérêts relatifs des différents changements proposés ;
- d'élaborer un bilan économique et fonctionnel de chacun d'entre eux ;
- d'obtenir l'accord des responsables concernés pour la mise en œuvre de ces changements.

Comment l'utiliser ?

Valoriser les solutions proposées : la méthode la plus complète pour valoriser une solution est celle du Retour Sur Investissement (RSI) qui nécessite :

- l'évaluation des gains/économies suite au changement préconisé : salaires (par réduction charge de travail et/ou postes de travail), réduction des stocks, maîtrise de risques, chiffre d'affaires, marges générées…
- l'évaluation des coûts suite au changement préconisé : frais de mise en œuvre (formation, investissements, déménagements, développements informatiques, coûts sociaux…), frais indirects (bureau, informatique, matériel…) ;

© Groupe Eyrolles

- la mise en perspective, dans le temps, des frais de mise en œuvre par rapport aux gains/économies obtenues.
  Exemple : la mise en œuvre de la solution coûte 500 000 € et permet d'effectuer des économies de 100 000 par an. Son RSI est donc de 5 ans.

Présenter les informations nécessaires et suffisantes pour obtenir la validation des solutions retenues, le dossier de choix comportant :

- des éléments quantitatifs indispensables pour une prise de décision (RSI) ;
- mais aussi des informations qualitatives (contraintes et leviers) qui permettent d'enrichir et de compléter les caractéristiques de la solution.

Obtenir les décisions de validation :

- la prise de décision dans le projet doit se faire dans le cadre d'un comité de décision. Elle doit être reportée sur le dossier de choix ;
- la validation des solutions proposées peut faire l'objet d'un compromis et passer par une mini-étude de faisabilité, sous forme d'un test ou d'un site pilote.

Notre conseil

Attention, vous devez avoir en tête que le RSI n'intègre pas les résultats positifs et négatifs non directement quantifiables (motivation ou démotivation du personnel…), ainsi que les résultats non quantifiables à court terme (formation du personnel, maîtrise des risques…).

Des événements extérieurs et ultérieurs au projet peuvent à tout moment modifier et remettre en cause le RSI (évolution du cadre réglementaire, changement de stratégie…). Vous devez garder du recul face au RSI.

Vous devez formaliser les décisions prises et leur impact sur le périmètre (exemple : une partie de la solution est retenue).

© Groupe Eyrolles

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Dossier de choix			
Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients			**Date :** 31 mars
Solutions	**Coûts de fonctionnement**	**Avantages**	**Inconvénients**
Solution actuelle Les courriers sont traités manuellement par les agents du siège	**ETP** 5 avec des pointes à 8	Contrôles hiérarchiques Mémorisation des courriers	Délais variables Risque de non-exhaustivité Absence de traçabilité
Scénario 1 Les courriers sont traités par les agents du siège en work-flow	**ETP** 5 avec des pointes à 8 Informatique : 20 K€ par an	Traçabilité Mémorisation	Investissement informatique initial Délais de mise en place
Scénario 2 Les courriers sont traités par le service Qualité	**ETP** 2 avec appels à expertise	Forme commerciale des réponses Analyses statistiques	Déresponsabilisation des services
Scénario 3 Les courriers sont traités en partie par les secrétaires avec des lettres types	**ETP** 4	Gain de temps pour les services	Risque de standardisation des réponses

© Groupe Eyrolles

11 – Plan d'actions

Définition

Le plan d'actions permet de définir avec précision les activités à mener dans le cadre de la mise en œuvre de solutions validées.

C'est l'outil indispensable pour piloter leur mise en œuvre.

Comment l'utiliser ?

Lister l'ensemble des solutions/améliorations à mettre en œuvre, validées lors du comité de décision.

Pour chaque solution/amélioration à mettre en œuvre, établir un plan d'actions.

Pour chaque plan d'actions :

- nommer un responsable du suivi de l'avancement du plan d'actions ;
- préciser l'objectif du plan d'actions ;
- déterminer ses enjeux : gains attendus, qualité, financiers, productivité… ;
- définir les actions concrètes à mettre en œuvre pour arriver à la situation souhaitée. Lister ces actions et les codifier pour mettre en avant les liens les unissant.
  Exemple : définir les engagements qualité entre les services généraux et les services de l'entreprise ; prendre contact avec le prestataire X pour obtenir un devis sur la prestation ménage ; évaluer les gains précis attendus si ce prestataire est retenu.
  Remarque : la première et la deuxième action peuvent être menées simultanément.

© Groupe Eyrolles

Pour chaque action, déterminer :

- le responsable de l'action ;
- le groupe (une ou plusieurs personnes) qui sera sollicité pour réaliser l'action ;
- la date de début de l'action ;
- la date de fin de l'action ;
- l'état d'avancement de l'action (en cours, terminée).

Notre conseil

Soyez précis dans l'intitulé de l'action pour pouvoir juger de sa réalisation.

N'oubliez pas dans le cas d'actions relatives à la redéfinition d'une structure : formalisation de la fiche d'identité de l'unité, revue de la polyvalence, évaluation des impacts de la solution mise en œuvre sur la liste des activités…

Le responsable du plan d'actions n'est pas forcément le responsable de la réalisation de toutes les actions.

Il est préférable de nommer un seul responsable par action, qui en sera l'unique interlocuteur.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

Banque de Bel air – Plan d'actions				
Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients			**Date :** 1er avril	
Actions	**Responsable**	**Contributeurs**	**Date début**	**Date fin**
Mettre en place le logiciel	M. Antoine	M. Pierre Informatique	01/04	30/04
Rédiger les lettres types	M. Antoine	M. Pierre Chef de service	01/04	30/04
Rédiger les procédures	M. Pierre	M. Antoine Inspection	01/04	30/04
Former les utilisateurs	M. Pierre	M. Antoine Service Formation	01/04	30/06

© Groupe Eyrolles

12 – Fiche de relevé de décision

Définition

La fiche de relevé de décision est un moyen de communication et de réactivité sur le projet.

Elle permet de statuer sur un problème particulier : un événement faisant obstacle au bon déroulement du projet ou une décision dépassant le périmètre de responsabilité du chef de projet.

Comment l'utiliser ?

La fiche de relevé de décision est utilisée essentiellement par les membres de l'équipe projet, pour soumettre et faire décider le comité de pilotage du projet sur un problème gênant le bon avancement du projet.

Elle se compose de plusieurs rubriques.

- Objet/sujet : il s'agit de l'activité/du processus dont il est question.
- Objet/objectif : il s'agit du but recherché (dans le cadre du projet).
- Description/contexte : rappeler de manière succincte les points qui gênent l'avancement du projet (si possible quantifiés) et nécessitent l'intervention d'une instance de décision.
- Description/propositions : l'équipe projet doit prendre position et proposer aux décideurs les solutions identifiées (si possible quantifiées).
- Réponses et observations : l'accord, le refus, les réserves émises par l'instance de décision sont notées lors de la réunion (ou de l'entretien s'il n'y a qu'un décideur).

© Groupe Eyrolles

- Instance de validation, date et signature : il est essentiel de noter précisément la date de prise de décision et faire signer les décideurs pour marquer le caractère officiel de la décision.

Notre conseil

La fiche de décision ne doit pas devenir systématique pour toute prise de décision. Vous devez réserver aux points de décisions celles dont les conséquences pour le projet sont fortes.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Fiche de relevé de décision		
Projet	Reengineering du processus de traitement des courriers clients	**Date :** 31 mars
Réunion	Comité de pilotage	
Participants	M. François, Mme Brigitte, Mme Alice, Mme Pauline, Mme Fannie, M. Yohan	
Excusée	Mme Nicole	
Décision à prendre	Construire une bibliothèque de lettres et paragraphes types permettant des réponses aux courriers des clients personnalisées constituées de briques standardisées disponibles dans une base de données accessible aux personnes habilitées de tout poste de travail	
Avantages	Gain de temps dans la rédaction Homogénéisation des réponses	
Inconvénients	Ne peut pas être exhaustif, donc ne remplace pas totalement les lettres « sur mesure » Peut entraîner une certaine banalisation des réponses aux lettres des clients Nécessite la création d'une fonction de gestionnaire de la bibliothèque de courriers	
Observations des participants	Cette bibliothèque doit pouvoir être utilisée par le siège et aussi les commerciaux du réseau Les courriers types doivent avoir une tournure « commerciale » même s'ils sont la réponse à des courriers administratifs	
Décision	Accord sous réserve des observations émises	

© Groupe Eyrolles

13 – Fiche de bilan de projet

Définition

Le bilan de projet présente l'ensemble des coûts et des gains du projet pour dégager sa valeur ajoutée qualitative et financière.

Il permet :
- de vérifier l'atteinte des objectifs ;
- de prendre du recul sur le projet et d'en tirer un retour d'expérience des difficultés rencontrées, des échecs et des succès obtenus.

Globalement, le bilan de projet porte sur une comparaison entre :
- les objectifs prévus et les résultats observés ;
- les moyens prévus et les moyens effectivement consommés ;
- la date de mise en œuvre et la date initialement prévue.

Comment l'utiliser ?

Réaliser le bilan.

Choisir les indicateurs qui permettent de mesurer les résultats concrets du projet à la fois sur le plan des objectifs à atteindre et des moyens dépensés pour atteindre ces objectifs :
- définir les indicateurs représentatifs de l'axe optimisé ;
- évaluer la valeur des indicateurs avant le projet et après le projet (chiffre d'affaires, volume, parts de marché…, anomalies, réclamations, rejets, rectifications…) ;
- chiffrer les moyens investis pour obtenir les résultats (en délai et en budget) ;

© Groupe Eyrolles

Exemples de questions à se poser : quelle quantité de travail a-t-on réalisé ? En combien de temps ? À quel prix ? Que reste-t-il à faire ? Avec quelle estimation de durée ? Pour quel montant ?

Exploiter le bilan (capitalisation des expériences).

- Performances individuelles et collectives.
- Qualités du fonctionnement relationnel et des comportements des acteurs.
- Évolution et enrichissement des compétences.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Fiche de bilan de projet		
Projet **Chef de projet** **Équipe projet**	Reengineering du processus de traitement des courriers clients M. Yohan M. Pierre, chef du service courrier et M. Antoine, organisateur	**Date :** 19 septembre
Contributeurs principaux	Secrétaires de service et experts (informatique, commercial, juridique)	
Rappel des objectifs	Améliorer la qualité des réponses aux courriers des clients (fond et délais) Garantir l'exhaustivité des réponses Disposer d'une traçabilité dans la rédaction des réponses Mémoriser les lettres et les réponses	
Résultats atteints	Mise sous contrôle du processus (délais, exhaustivité, traçabilité, mémorisation) Mise en place d'une bibliothèque permettant des réponses de meilleure qualité (fond)	
Écarts	Déploiement de la solution sur l'ensemble des secrétariats du siège terminé fin septembre au lieu de fin juin	
Observations	Estimation un peu juste de la durée nécessaire pour rédiger les nombreuses lettres et paragraphes types Nécessité de formation des secrétaires à l'utilisation d'une base de données + assistance	
Retour d'expérience	Ne pas sous-estimer le temps nécessaire pour concevoir et valider des documents de travail en groupe Ne pas sous-estimer le nécessaire accompagnement des personnes dans le cas de mise en œuvre de technologies nouvelles (base de données)	

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Les évaluations de résultat doivent être effectuées :

- lors de la fin du projet pour une mesure « à chaud » provisoire ;
- après une période de fonctionnement de 3 à 6 mois après le déploiement de la nouvelle organisation résultant du projet.

Le bilan de projet peut être réalisé au cours d'une réunion de bilan et de dissolution du groupe projet à laquelle le commanditaire participe pour valider le bilan effectué et valoriser l'équipe projet.

© Groupe Eyrolles

PARTIE 3

Les 13 compétences relationnelles

Compétences :
« *Expérience qu'une personne a acquise dans tel ou tel domaine et qui lui donne qualité pour en bien juger* »

Quels que soient le thème, les objectifs et la méthodologie spécifique utilisée, un projet est toujours une affaire de personnes. À ce titre, il requiert des compétences relationnelles pour celui qui le pilote, ainsi que pour tous ceux qui y participent. Ces compétences relationnelles ne sont pas spécifiques à la conduite de projet. Cependant, elles y ont une importance très grande. En effet, il est possible de faire échouer un projet techniquement parfait, par un relationnel désastreux.

Dans cette troisième partie, vous trouverez les 13 outils qui vous permettront de développer votre relationnel :

01 – Communication verbale et non verbale

02 – Conduite d'entretien

03 – Écoute active

04 – Réunions types d'un projet

05 – Animation de réunion

06 – Règles d'écriture professionnelle

07 – Méthode ESPRIT

08 – Méthode MINTO

09 – Présentation orale

10 – Représentations graphiques

11 – Animation d'une séance de formation

12 – Animation d'une réunion de résolution de problème

13 – Styles de chef de projet

© Groupe Eyrolles

01 – Communication verbale et non verbale

Définition

Dans toute communication, les phrases et les mots sont importants, mais la signification des mots est donnée par le non-verbal et le ton. Le non-verbal et le ton traduisent nos émotions et nos pensées.

D'après le psychologue américain Mehrabian, dans une communication, l'importance de ces trois critères est la suivante :

- non-verbal : 55 % ;
- ton : 37 % ;
- mots : 8 %.

L'écoute active permet de prendre en compte ces trois critères, notamment de repérer les indices du non-verbal.

Comment l'utiliser ?

La voix

Tonalité	Rythme	Volume
Aiguë	Saccadé	Fort
Normale	Lent	Bas
Grave	Rapide	Peu audible

La position du corps

Buste	Ensemble du corps
En avant	Rigide
Droit	En mouvement
En arrière	Souple

© Groupe Eyrolles

La respiration

Amplitude	Sonorité	Rythme
Profonde	Bruyante	Saccadé
Faible	Inaudible	Rapide
		Lent

Le visage

Coloration de la peau	Paupières	Yeux	Expression
Faible	Fixes	Fixes	Souriante
Moyenne	Clignotantes	Mobiles	Ouverte
Forte			Fermée

Les gestes

Mains ou doigts	Tête	Bras et jambes
Fixes	Fixe	Fixes
Mobiles	Mobile	Mobiles
Agités		Agités

Le langage

Phrases	Silences
Longues	Rares
Courtes	Absents
Ponctuées	Longs
Saccadées	Courts

Notre conseil

Soyez congruent : la communication non verbale doit être cohérente avec la communication verbale.

Regardez votre interlocuteur et détachez-vous des mots pour avoir des informations supplémentaires sur ses états internes.

© Groupe Eyrolles

02 – Conduite d'entretien

Définition

L'entretien a pour objectifs :
- d'obtenir de l'information (investigation/exploitation) ;
- de diffuser de l'information (annonce/communication) ;
- de vendre une idée et de la faire valider (persuasion).

Remarque : le questionnement d'une personne reste un des exercices les plus difficiles qui soit, et qui nécessite beaucoup de bienveillance et de respect.

Comment l'utiliser ?

Préparer l'entretien.
- Définir le sujet de l'entretien.
- Lister les points à aborder.
- Établir un guide d'entretien à partir des points ordonnés et hiérarchisés.
- Choisir les bons interlocuteurs : ceux qui détiennent l'information, qui ont un pouvoir de décision ou d'influence.
- Prendre rendez-vous avec les interlocuteurs en leur précisant l'objet et la durée de l'entretien, le lieu et ses coordonnées.

Réaliser l'entretien.
- Choisir le meilleur moment pour ne pas trop gêner l'interlocuteur dans son travail.
- Réaliser l'interview sur le lieu de travail.
- Ne pas dépasser deux heures.

© Groupe Eyrolles

- Se représenter et repréciser l'objet de l'entretien.
- Inviter l'interlocuteur à se présenter et à préciser sa fonction.
- Suivre le guide d'entretien en notant tout ce qui est dit par l'interlocuteur.
- Reformuler les informations qui ne paraissent pas claires ou qui doivent être détaillées.
- Faire une synthèse rapide à la fin de l'entretien pour s'assurer de n'avoir rien oublié ou mal interprété.
- Clore l'entretien en remerciant votre interlocuteur.

Formaliser l'entretien.

- Rédiger un compte rendu, en distinguant ce qui a été dit de ce qui a été interprété.
- Faire valider le compte rendu par les personnes interviewées.
- Valider les informations collectées par croisement.

Notre conseil

Restez ouvert à l'interlocuteur qui peut fournir des informations importantes que vous ne lui avez pas forcément demandées. Le guide d'entretien n'est pas un cadre rigide.

Soyez actif pendant l'entretien, analysez les informations données pour pouvoir orienter au mieux les questions tout au long de l'entretien.

Gardez les questions de type « Pourquoi ? » qui peuvent conduire à des points de vue, des opinions, des interprétations pour la deuxième partie de l'entretien.

Exemple – Questionnement d'auditeur

Des informations manquent dans la réponse, il faut approfondir :

- Question : *Comment se présentent les dossiers que vous recevez ?*
- Réponse : *Ils sont plein d'erreurs.*
- Questions complémentaires : *Lesquelles précisément ? En provenance d'où ?…*

L'information est vague et non spécifique, il faut approfondir :

- Question : *Combien coûte votre service ?*
- Réponse : *On estime qu'on coûte trop cher.*

© Groupe Eyrolles

- Questions complémentaires : *Qui estime cela ? Par rapport à quelle norme ?…*

L'interlocuteur procède à une comparaison incomplète, il faut faire préciser :

- Question : *Comment se présente la qualité du travail de votre service ?*
- Réponse : *Il y a des services dans lesquels le travail est pire.*
- Questions complémentaires : *Quels services ? Qu'entendez-vous par pire ? Quelle est la norme de qualité ?…*

L'interlocuteur utilise des verbes dont la signification est vague, il faut faire préciser :

- Question : *La qualité est-elle bonne ?*
- Réponse : *Je sais que la qualité du travail est bonne.*
- Question complémentaire : *Comment savez-vous que le travail est bon ?…*

L'interlocuteur s'impose des règles et des limites, il faut l'en sortir :

- Question : *Pourquoi utilisez-vous cette procédure ?*
- Réponses : *Parce que je dois, c'est le règlement… Parce que je ne peux pas faire autrement…*
- Questions complémentaires : *En quoi cela est-il nécessaire ? Que se passerait-il si cela n'était pas le cas ? Qu'est-ce qui vous empêche de… ? Si vous pouviez le faire, que se passerait-il… ?...*

L'interlocuteur émet un jugement de valeur qui fait référence à une de ses croyances personnelles, il faut lui permettre de la nuancer :

- Question : *Les contrôles au premier degré sont-ils bien réalisés ?*
- Réponse : *Les employés ne sont jamais responsabilisés par les contrôles.*
- Questions complémentaires : *Tous les employés ? N'avez-vous jamais rencontré un employé qui était responsabilisé par son travail ? Êtes-vous le seul à penser cela ? Qu'est-ce qui vous fait dire que les employés ne sont jamais responsabilisés par le contrôle ?…*

L'interlocuteur prête des pensées à celui qui conduit l'entretien, il faut en sortir :

- Question : *Le traitement génère-t-il des retards ?*
- Réponse : *Je sais bien ce que vous pensez de la situation.*

© Groupe Eyrolles

- Questions complémentaires : *Qu'est-ce qui vous fait penser cela ? Sur quoi faites-vous reposer votre jugement ? Vous pensez que je devrais avoir une opinion tranchée sur la situation ?…*

L'interviewé établit une relation de causalité entre deux faits, il faut faire préciser :

- Question : *Pourquoi ne pas faire plus de contrôles ?*
- Réponse : *Je voudrais bien faire plus de contrôles mais je suis débordé de travail.*
- Questions complémentaires : *Quand vous n'êtes pas débordé, vous faites davantage de contrôles ? Y a-t-il eu un jour où vous avez pu faire des contrôles alors que vous étiez débordé ?…*

© Groupe Eyrolles

03 – Écoute active

Définition

Avec une écoute active, l'auditeur obtient 3 choses de la personne interviewée :

- de l'information ;
- de la confiance et du confort ;
- de la volonté à continuer à communiquer.

Mais, pour ce faire, il faut réellement s'intéresser à la personne.

Comment l'utiliser ?

Questions ouvertes

Elles servent à recueillir de l'information.

Exemples de phrases : *Comment… ? Pourquoi… ? Que pensez-vous… ? Je souhaiterais que vous me parliez de… Qu'est-ce que… ? Pourriez-vous… ?*

Remarque : attention, les questions commençant par « Pourquoi ? » peuvent déranger la personne interviewée car ce type de question renvoie à des valeurs et croyances.

Questions fermées

Elles servent à rechercher un fait précis, un chiffre, un accord, une opinion franche.

© Groupe Eyrolles

Exemples de questions : *Depuis combien de temps… ? Combien en avez-vous… ? Êtes-vous d'accord… ?*

Remarque : les questions rhétoriques de type « Cette recommandation est bonne, n'est-ce pas ? » sont de fausses questions car la personne interviewée se sent généralement obligée malgré elle de dire « oui ». Dans ce cas, la personne peut se sentir manipulée.

Questions de vérification

Ce sont des questions ouvertes qui servent à s'assurer que l'information donnée à une autre personne a été comprise.

Exemple de question : *Résumons, quelles sont les actions qui vous reviennent et quelles sont celles qui nous reviennent ?*

Le verbal et le non-verbal

Pour témoigner de son intérêt envers une personne, on dispose du verbal et du non-verbal.

Exemples de phrases : *Je suis d'accord… Pourriez-vous m'en expliquer davantage ? Je vois ce que vous voulez dire… Oui, oui… Pourriez-vous m'en dire davantage ?*

Exemples de non-verbal : hocher la tête, regarder la personne dans les yeux, se rapprocher de la personne, sourire…

L'écoute d'approfondissement

Elle permet de faire préciser des informations.

Exemples de questions : *Que voulez-vous dire par cela ? Vous évoquiez tout à l'heure un grand nombre d'erreurs d'imputation ?*

La reformulation

Elle permet de vérifier ce que l'on entend et de montrer à l'interlocuteur que l'on a compris ce qu'il a dit.

Exemples de phrases : *Voulez-vous dire que… ? En d'autres termes… Laissez-moi résumer pour voir si j'ai compris… Voulez-vous dire que… ? Si je vous comprends bien…*

© Groupe Eyrolles

Avantages de la reformulation pour le récepteur	Avantages de la reformulation pour l'émetteur
L'entraîne à poursuivre son message, à en dire plus (relance) Lui permet de clarifier sa pensée par des synthèses successives ; le débarrasse du superflu pour ne retenir que l'essentiel (clarification) Lui permet de repréciser sa pensée si ce qu'il a exprimé ne correspond pas tout à fait à ce qu'il a voulu dire (réajustement) L'incite à changer progressivement de niveau pour atteindre le noyau du message important pour lui (approfondissement) Suscite le sentiment d'être compris par son interlocuteur (compréhension) Réduit la tension psychologique éventuelle et l'amène à une certaine détente (apaisement)	Le conduit à une plus grande concentration sur la logique de l'autre (écoute) Lui permet un balayage plus exhaustif du terrain de l'autre (exploration) L'incite à ne formuler ni avis, ni jugement, ni interprétation (neutralité) Est un moyen de vérifier l'écart entre ce qu'il a compris et ce que l'autre a voulu dire (mesure) Lui donne, malgré les apparences, la maîtrise du processus de communication, et donc, l'initiative de son évolution (initiative) Lui permet d'obtenir de l'autre un certain nombre de précisions sans avoir recours aux questions (précision) L'amène à fonctionner au rythme de l'autre (accompagnement)

Notre conseil

Dans le cas où une situation difficile se produit, il est important de ne pas l'ignorer mais vous devez au contraire la nommer.

Exemples de situations : l'interlocuteur montre son hostilité, son anxiété, ses doutes ou ses craintes ; il ne réagit pas, reste silencieux ou indifférent ; il est trop fatigué pour continuer à suivre le déroulement de la conversation ; il est surpris par nos propos.

Deux possibilités s'offrent alors :

- Ignorez l'existence des sentiments et émotions de votre interlocuteur : reportez la conversation à plus tard ; arrêtez-vous un moment pour laisser la personne se remettre de ses émotions ; essayez d'aborder le problème sous un nouvel angle ; reconnaissez que vous devez faire un compromis ; nommez précisément ce qui le préoccupe.
- Après avoir nommé le sentiment, lui offrir une solution : *J'ai l'impression que vous êtes préoccupé par ce que je viens de dire, souhaitez-vous que l'on approfondisse ce point ? Il me semble que vous êtes contrarié, peut-être devrions-nous en parler ? Ce sujet semble vous avoir surpris, voulez-vous prendre le temps d'y réfléchir un peu ?*

© Groupe Eyrolles

04 – Réunions types d'un projet

Définition

L'ensemble des réunions types d'un projet composent le dispositif de communication formalisé du projet.

Ce dispositif permet à l'ensemble des acteurs :

- de connaître les informations relatives au fonctionnement et à l'avancement du projet ;
- d'échanger, s'enrichir réciproquement, coordonner et augmenter leur interactivité ;
- de maintenir leur adhésion et leur compréhension du projet et développer leur cohésion autour de cet objectif.

Comment l'utiliser ?

Réunion de lancement

- Officialiser le lancement du projet et la constitution de l'équipe projet.
- Connaître le projet à réaliser ensemble.
- Permettre à l'équipe de se constituer et de se reconnaître comme telle.
- Permettre au chef de projet de faire connaissance avec les participants.
- Présenter le projet (son contexte, l'objectif, les risques, les résultats attendus, les critères de réussite…).
- Présenter le schéma type (phases, enchaînement des tâches, outils à utiliser…).

© Groupe Eyrolles

- Présenter les rôles et responsabilités de l'équipe projet et de chacun des membres (fonctionnement en mode projet, règles du jeu…).
- Présenter le dispositif de communication interne (modalités et calendrier des réunions, modalités de maintien du contact quand l'équipe est dispersée…).
- Permettre aux participants de faire connaissance et de « briser la glace ». Les faire s'exprimer.

  Au cours de la réunion de lancement, une discussion peut être menée autour du planning prévisionnel et des premiers travaux à engager, ce qui permet ainsi de commencer un travail collectif et de faciliter la production future.

  À l'issue de la réunion, il est recommandé de formaliser les engagements des membres de l'équipe projet dans des lettres de mission individuelles. De plus, en fonction du caractère stratégique du projet ou de ses enjeux… il peut être opportun de prévoir :
- une réunion avec les principaux partenaires (maîtres d'œuvre) qui seront sollicités immédiatement ou plus tard dans le projet ;
- une information plus générale à l'ensemble de l'entreprise.

Réunion d'avancement

- Suivre, mesurer l'état d'avancement du projet.
- Prendre les décisions nécessaires.
- Fixer le calendrier à l'avance.
- Disposer de supports de communication connus par tous.
- Avoir un ordre du jour précis et connu à l'avance.
- Être attentif à l'évolution psychologique de l'équipe.

Réunion de point d'étape

- Officialiser le franchissement d'un point d'étape ou d'une étape.
- Permettre la vision collective de ce franchissement.
- Organiser et assurer le processus de prévalidations individuelles.
- Verrouiller la logistique nécessaire et prévoir une réunion de courte durée.

Réunion de clôture

- Officialiser la fin du projet et son transfert aux utilisateurs.

© Groupe Eyrolles

- Dresser le bilan du projet par rapport à l'objectif, mais aussi déroulement du projet, ses réussites, ses moments « douloureux »…
- Faire participer les parties prenantes et les utilisateurs pour assurer le passage de témoin.

Notre conseil

La réunion de lancement doit permettre aux participants de faire connaissance et de « briser la glace » : faites-les s'exprimer.

Lors des réunions d'avancement, n'hésitez à laisser du temps pour des futilités, pour les échanges informels. Il s'agit de recadrer non seulement sur l'objectif mais sur le groupe.

Les réunions de validation doivent être des réunions pour la forme et non pour le fond.

Organisez une fête pour clôturer le projet, c'est une occasion de reconnaître le travail réalisé.

© Groupe Eyrolles

05 – Animation de réunion

Définition

La réunion est un outil de communication qui permet de :

- de favoriser la circulation de l'information : lancement d'un projet, communication dans le projet ;
- de travailler en groupe sur la résolution d'un problème, la construction d'une solution ;
- de prendre des décisions : point intermédiaire, validation des préconisations, adoption de plans d'action.

Comment l'utiliser ?

Préparer la réunion.

- Définir avec précision le « TOP » de la réunion : Thème (sujet de la réunion), Objectif (but à atteindre dans la réunion), Plan (points à aborder pour atteindre l'objectif).
- Déterminer la liste des participants, le lieu et l'heure de la réunion : adresser des convocations aux intéressés.
- Préparer tous les aspects logistiques (tableau de papier, rétroprojecteur…).

Animer la réunion.

- Commencer à l'heure prévue.
- Noter sur le tableau : le thème, l'objectif, le plan, la durée de la réunion.
- Faciliter la progression du travail.
- Faciliter les interactions entre les personnes.

© Groupe Eyrolles

- Favoriser la participation.
- Rechercher un équilibre du temps de parole animateur/participants.
- Recentrer en cas de hors sujet.
- Pratiquer les reformulations et les synthèses intermédiaires.
- Rappeler régulièrement les objectifs de la réunion.
- Conclure la réunion en résumant les points clés et préciser la suite à donner.

Suivre les résultats de la réunion.

- Effectuer une mini-analyse de la réunion (respect du TOP, choix des participants…).
- Rédiger le compte rendu (animateur ou secrétaire s'il y en a un) : sujet et objectifs de la réunion, participants, décisions prises, points clés de la prochaine réunion et le diffuser rapidement.
- Veiller au respect de la mise en application effective des décisions prises et à la réception des informations demandées au cours de la réunion.

Notre conseil

Tenez la réunion dans une pièce calme.

Pensez à faire des interruptions lorsque la réunion dépasse deux heures.

En situation d'animateur, ne prenez pas position mais laissez plutôt les participants s'exprimer librement, adoptez une attitude d'écoute active, reformulez les idées, synthétisez les points de vue, questionnez, faites préciser, traduisez les informations implicites…

Travaillez toujours avec l'ensemble du groupe et non avec chaque participant successivement.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Règles du jeu d'un groupe de travail (liste à la Prévert)

Les réunions doivent être régulières, au moins tous les quinze jours (et plus souvent si besoin est), à des dates convenues au moins deux réunions à l'avance (chacun doit pouvoir gérer son temps et le planifier).

Les réunions ne doivent pas dépasser deux heures au maximum et être placées en début ou en fin de demi-journée.

Au cas où des déplacements sont nécessaires, les réunions peuvent être d'une durée d'une demi-journée avec une pause en milieu de séance.

Un responsable de l'organisation matérielle (réservation de la salle, disponibilité des moyens) doit être désigné à l'avance.

Les comptes rendus doivent être communiqués aux membres du groupe dans la semaine qui suit la réunion.

Les réunions ne peuvent avoir lieu que si au moins trois personnes (ou les deux tiers des membres du groupe) sont présentes, sinon la réunion doit être reportée.

Aucun dérangement ou interruption ne doit être accepté (appels téléphoniques…).

Les objectifs doivent être rappelés au début de la séance de travail.

Un animateur et un secrétaire de séance doivent être désignés en début de séance.

Le compte rendu de la réunion précédente doit être repris en début de réunion.

Les travaux à faire doivent être distribués en fin de réunion.

Chacun doit s'exprimer à chaque réunion.

Chacun doit s'exprimer brièvement.

Personne (et surtout pas l'animateur) ne doit tenter d'imposer ses vues ou défendre les positions acquises ou fonctions qu'il représente.

Toute agression personnelle est strictement interdite.

Chacun doit écouter celui qui s'exprime et ne pas lui couper la parole.

© Groupe Eyrolles

Personne ne doit critiquer une idée avant d'être sûr de l'avoir bien comprise.

Les points débattus doivent être quantifiés afin de limiter la part de la subjectivité.

On doit tenir compte de tous les points de vue et de toutes les opinions.

On ne doit refuser aucune idée et examiner tous les avantages et inconvénients.

Au moment de trancher, les décisions doivent être prises au consensus et, en cas de désaccord persistant, malgré les explications, on doit utiliser les techniques de rationalisation des choix.

Chacun doit être présent à toutes les réunions (c'est en ce sens que la planification à l'avance est impérative).

Chacun doit préparer les réunions (à partir de l'imprimé de convocation reçu), et réaliser pour cela les travaux qui lui ont été confiés (venir à chaque réunion avec une présentation de ce qu'il a fait – par exemple avec quelques transparents).

On doit prévenir l'animateur à l'avance en cas d'empêchement.

Il est nécessaire de respecter strictement les horaires d'arrivée et de départ.

On doit couper son téléphone portable.

Etc.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Compte rendu de réunion		
Projet	Reengineering du processus de traitement des courriers clients	**Date :** 06 février
Réunion	Groupe des secrétaires	
Participants	M. Yohan, M[mes] Hélène, Anne, Boranie, Anne-Marie et Pascale	
Excusés	M[mes] Marie-Claire et Christiane	
Ordre du jour	1. Description du processus de traitement des courriers des clients au sein de la banque 2. Inventaire des motifs classiques des réclamations 3. Évaluation des encours et des délais	
Résumé des points traités	1. Description du processus de traitement des courriers des clients au sein de la banque processus variés selon les directions et services pas de procédure de traitement formalisée 2. Inventaire des motifs classiques des réclamations beaucoup de réclamations causées par la baisse de la Bourse beaucoup de demandes de renseignement concernant la déclaration des revenus de l'année précédente 3. Évaluation des encours et des délais des délais variables et plutôt en détérioration un stock de courriers en augmentation	
Prochaine réunion	Le 13 février de 10 H à 12 H en salle « L'Imbertière »	

© Groupe Eyrolles

06 – Règles de l'écriture professionnelle

Définition

La communication écrite (transparent, rapport) doit, pour être lue et comprise, suivre des règles d'écriture particulières, propres au monde professionnel. Communiquer par écrit, c'est non seulement informer mais aussi former, animer, faire mémoriser, motiver…

Il faut savoir que sur 100 personnes placées devant un texte bien rédigé : 90 personnes ne lisent que le titre, 75 personnes le titre et l'introduction, 40 personnes jusqu'à la fin du premier paragraphe, 20 personnes la totalité en diagonale, et 5 personnes le texte intégralement…

Comment l'utiliser ?

Les transparents

Objectifs : visualiser, schématiser, rendre vivant, séduire, convaincre, faire décider.

S'assurer de la pertinence de chaque transparent :
- le support est-il cohérent avec le TOP de la réunion ?
- apporte-t-il un plus à l'animation de la réunion ?

Réaliser les transparents :
- noter les idées à faire partager aux autres ;
- écrire gros : le transparent doit pouvoir être lu de loin ;
- se limiter à une idée forte par transparent, utiliser des phrases courtes ;

© Groupe Eyrolles

- alterner les graphes et les textes pour alléger la lecture ;
- utiliser des mots clés : tout ne doit pas être noté sur le transparent, garder des idées, des arguments pour la présentation orale.

Le rapport

Objectifs : constater, évaluer et proposer.

Rédiger d'une façon concise :
- alléger au maximum le corps du rapport pour être sûr qu'il soit lu ;
- privilégier les analyses, les conclusions, les préconisations, aux constats ;
- les informations secondaires (détails, chiffres, calculs intermédiaires) doivent être présentées en annexe afin de permettre au lecteur de s'y référer s'il le souhaite.

Rédiger d'une façon claire :
- aérer la présentation ;
- utiliser des phrases courtes, simples ;
- structurer les idées, trouver des titres de paragraphes parlants ;
- au-delà de 5 pages, insérer un sommaire ;
- illustrer les idées fortes par des exemples, des graphes, des schémas…

Notre conseil

Utilisez de préférence des verbes actifs et évitez les participes présents pour dynamiser le texte, utilisez le présent pour ancrer le texte dans la réalité, ce qui implique plus le lecteur ;

Rédigez une synthèse en début de document si ce dernier est gros.

Exemples – Mots pour la rédaction de rapports d'audit

Mots de liaison à utiliser pour classer des idées

Explication : « en effet », « car », « parce que ».

Opposition ou concession : « mais », « toutefois », « cependant », « pourtant », « néanmoins », « en revanche », « certes ».

© Groupe Eyrolles

Conséquence : « ainsi », « donc », « par conséquent », « c'est pourquoi », « c'est la raison pour laquelle ».

Chronologie : « en premier lieu… en second lieu », « tout d'abord, ensuite, enfin », « d'une part… d'autre part ».

Addition : « en outre », « par ailleurs », « de plus », « de même », « aussi ».

Mots qualifiant une situation à un moment donné

Très mauvaise : « désespérée », « catastrophique », « dramatique », « critique », « alarmante », « déplorable », « dangereuse ».

Mauvaise : « grave », « inquiétante », « préoccupante », « délicate », « sérieuse », « difficile », « médiocre ».

Bonne : « passable », « acceptable », « convenable », « honorable », « positive », « satisfaisante ».

Très bonne : « remarquable », « exemplaire », « excellente », « parfaite », « idéale ».

Mots qualifiant une situation en évolution

En détérioration constante : « délabrement », « dégradation ».

En détérioration : « affaiblissement », « altération ».

Stable : « évolution (infime, insignifiante) ».

En amélioration : « mieux », « correction », « amélioration ».

En amélioration constante : « redressement », « progrès ».

Verbes qualifiant un engagement

Souhait : « il est souhaitable », « nous encourageons », « nous espérons », « nous souhaitons », « nous aimerions », « nous suggérons ».

Demande : « il est nécessaire », « nous prônons », « nous préconisons », « nous demandons », « nous désirons », « nous invitons », « nous incitons », « nous conseillons », « nous proposons », « nous prions ».

Exigence : « nous ordonnons », « nous exigeons », « il est impératif », « nous prescrivons ».

© Groupe Eyrolles

07 – Méthode ESPRIT

Définition

La méthode « ESPRIT », a été définie par Louis Timbal Duclaux au début des années 1980. Il était alors en charge de la communication technique chez EDF. Cette méthode constitue une aide précieuse dans la rédaction des écrits à caractère technique.

Cette méthode a pour objectifs :

- de développer la lisibilité des écrits ;
- de maximiser les chances d'accord du lecteur sur les propositions énoncées ;
- de favoriser le passage à l'action.

Comment l'utiliser ?

Identifier le (s) destinataire (s) de la note : direction générale, responsable d'une grande fonction, comité de pilotage, utilisateurs, ensemble du personnel, comité d'entreprise, etc.

Rédiger la note en utilisant un plan vendeur de type « ESPRIT » :

- E pour « Entrée en matière » (1 paragraphe) : rappel du contexte.
  Objectif : introduire le propos.
- S pour « Situation » (1 paragraphe) : description de la situation.
  Objectif : mettre le lecteur sur la même longueur d'onde que vous. N'oubliez pas que votre dossier est un dossier parmi d'autres et qu'il y a tout juste quelques instants, votre interlocuteur était sur un sujet totalement différent du vôtre.

© Groupe Eyrolles

- P pour « Problème » (1 page) : conséquences, enjeux.
  Objectif : neutraliser les préjugés du lecteur qui, comme chacun d'entre nous, pense avoir la solution à la situation alors que l'on n'a pas encore énoncé le problème qui se pose. Présentez la situation présente insatisfaisante et la situation future satisfaisante (situation normale).
- R pour « Résolution » (3 à 4 pages) : recommandation proposée.
  Objectif : calmer l'impatience du lecteur. Son temps, est en effet précieux, son degré d'attention commence à diminuer, mais il est devenu mentalement preneur de solutions à un problème qu'il a maintenant compris (mais pas forcément admis). Présentez en quelques lignes les points forts et les points faibles de chaque solution, puis indiquer votre préférence.
- I pour « Information » (quelques dizaines de pages) : annexes techniques.
  Objectif : emporter l'adhésion du lecteur de manière définitive. Il est tout à fait possible que votre lecteur adhère à vos propositions. Vous lui avez épargné la lecture de plus de 80 % du dossier. Si ce n'est pas le cas, il pourra trouver dans cette partie, les informations complémentaires. Présentez sous forme d'annexe vos arguments, la justification des solutions choisies, et les modalités pratiques de mise en œuvre.
- T pour « Terminaison » (1 paragraphe).
  Objectif : rappeler l'intérêt de ce que vous proposez.

Notre conseil

La séquence SPR peut être, dans certains cas, avantageusement remplacée par la séquence SRP, ou encore PSR, PRS ou même RSP ou RPS.

Veillez à ce que, à la fin de chaque paragraphe, le lecteur se dise « Oui, je suis d'accord avec ce que je viens de lire ».

© Groupe Eyrolles

Exemple – Exercice de style autour d'un extrait de rapport d'audit

SPR : « *L'instruction des dossiers de crédit et le contentieux sont réalisés au sein du département Engagement par les mêmes personnes. Ceci est de nature à favoriser les malversations. C'est pourquoi nous proposons de rattacher le contentieux au département juridique.* ».

SRP : « *L'instruction des dossiers de crédit et le contentieux sont réalisés au sein du département Engagement par les mêmes personnes. C'est pourquoi nous proposons de rattacher le contentieux au département juridique. En effet, ceci est de nature à favoriser les malversations.* ».

PSR : « *Quand l'instruction des dossiers de crédit et le contentieux sont réalisés par les mêmes personnes, cela est de nature à favoriser les malversations. Ceci est le cas puisque ces personnes appartiennent toutes au département Engagement. C'est pourquoi nous proposons de rattacher le contentieux au département juridique.* »

PRS : « *Quand l'instruction des dossiers de crédit et le contentieux sont réalisés par les mêmes personnes, cela est de nature à favoriser les malversations. C'est pourquoi nous proposons de rattacher le contentieux au département juridique car cela est le cas. En effet, toutes ces personnes appartiennent au département Engagement.* »

RSP : « *Nous proposons de rattacher le contentieux au département juridique car l'instruction des dossiers de crédit et le contentieux sont réalisés par les mêmes personnes au sein du département Engagement, ce qui est de nature à favoriser les malversations.* »

RPS : « N*ous proposons de rattacher le contentieux au département juridique car l'instruction des dossiers de crédit et le contentieux, réalisée par les mêmes personnes au sein du département Engagement, est de nature à favoriser les malversations, et ceci est le cas.* »

© Groupe Eyrolles

08 – Méthode MINTO

Définition

En matière de rédaction, nous avons appris à l'école que, avant d'affirmer une idée, il est nécessaire de procéder à une analyse approfondie et exhaustive puis à une démonstration indiscutable (pas le droit à l'erreur). En matière de communication écrite, cet apprentissage se traduit par la production de gros documents dans lesquels les rédacteurs se justifient (analyse rigoureuse et démonstration indiscutable) et, en fin de document, présentent des propositions générales souvent peu opérationnelles. Quand le document s'adresse à des Anglo-Saxons, c'est l'effet inverse qui se produit : trop de justification et de démonstration, cela devient suspect !

Les Anglo-Saxons, en effet plus pragmatiques, présentent dans des documents beaucoup plus légers des propositions très opérationnelles. Les rédacteurs bénéficient culturellement de deux énormes avantages : le crédit *a priori* accordé au rédacteur et le droit à l'erreur. Ils n'ont donc pas à se justifier. Toutes les autres informations sont généralement mises en annexe (ce qui permet de renseigner celui qui souhaite savoir comment le rédacteur en est arrivé à ses propositions). Quand le document s'adresse à des Français, ils ne le trouvent généralement pas assez scientifique…

Comment l'utiliser ?

Rédiger chaque page comme une brique d'information élémentaire :

- une idée majeure par page ;

© Groupe Eyrolles

- le saut de page est donc un saut d'idées majeures ;
- les idées nécessaires organisées graphiquement en déductif-inductif ;
- l'idée majeure rédigée dans la phrase du haut, correspondant à une boîte du story-board.

Chaque brique est donc un exercice de structuration d'idées en soi :
- une idée directrice (c'est l'idée majeure, la phrase du haut) ;
- des transitions (entre idées mineures regroupées) ;
- éventuellement une conclusion.

Construire la pyramide.

La structure pyramidale est construite par une succession de regroupements de messages organisés :
- regrouper les idées ;
- vérifier la robustesse du raisonnement ;
- éviter les transparents inutiles, sans « So what ? » ;
- répartir le travail en interne ;
- justifier les demandes de données à effectuer auprès du client.

Des transitions permettent au lecteur de suivre le fil du document tout au long des chapitres, sections et sous-sections. Elles consistent à regarder dans deux directions, à la fois en arrière sur ce qui a été dit et en avant sur ce qui va suivre :
- pause en début de chapitre, section ou sous-section : se référer à ce qui précède et/ou annoncer ce qui va être développé ;
- pause en fin de chapitre, section ou sous-section : se référer à ce qui vient d'être dit et/ou annoncer ce qui va suivre.

Utiliser des titres parlants.

Pour garder le fil, il est recommandé de reprendre un élément clé (et donc pas la synthèse de tout ce qui a été écrit) du propos précédent et le relier à l'idée principale de la partie suivante.

Pour que le titre soit efficace, il est important de respecter quelques principes de construction :
- le titre doit contenir un message ;
- un message est un engagement de l'auteur ;
- le titre doit être court pour être compris (1 ligne, 2 lignes maximum) ;

© Groupe Eyrolles

- 3 types de messages :
  – constatation : évidence, fait observé et quantifié ;
  – opinion : jugement ;
  – recommandation : expression d'un besoin d'action.

Exemple – Titres vides *vs* titres pleins

Titres vides	Titres pleins
Évolution du marché mondial du pneumatique (1970-1979)	Le marché du pneumatique mondial a crû en moyenne de 14 % par an
Chiffre d'affaires comparé des producteurs de PC en Europe	X est le premier producteur européen de PC
Évolution comparée de notre rentabilité et de celle de X	Bien qu'en amélioration, notre rentabilité est encore loin de celle de X
Principaux facteurs clés de succès sur le marché des PC	La réussite sur le marché du PC dépend de la distribution et de la logistique
Évaluation de la conformité de l'appareil de production aux normes internationales	Il est urgent d'adapter l'appareil de production aux normes internationales
Analyse du point mort	L'amélioration de la rentabilité passe par la réduction des frais fixes inutiles

Notre conseil

Préférez le Top down dans vos présentations professionnelles. Il permet de s'adapter aux contraintes de temps de vos interlocuteurs, de détailler un nombre limité de données de base et de faire ressortir les messages clés aux moments optimaux.

© Groupe Eyrolles

09 – Présentation orale

Définition

Les règles de présentation orale constituent un ensemble de conseils permettant de se sentir à l'aise et de réussir une communication orale face à un auditoire qui peut être nombreux ou composé de représentants du personnel pas toujours positifs, ou encore composé de personnes occupant les plus hautes places de l'organigramme.

Comment l'utiliser ?

Préparer son exposé :

- Identifier l'auditoire, leurs attentes, leur langage, leur disposition d'esprit, etc.
- Déterminer l'objectif de la présentation.
- Recenser toutes les informations à transmettre et les ordonner.
- Préparer les supports de présentation.

Introduire son propos :

- Présenter un plan structuré (c'est-à-dire construit comme une démonstration rigoureuse) et équilibré (2 ou 3 parties principales ayant chacune autant de sous-parties).
- Mettre le plan en évidence en l'annonçant en fin d'introduction (le faire figurer) et en le rappelant à chaque changement de partie ou sous-partie.
- Accrocher l'auditoire dès le début de la présentation.

Exposer son sujet :

- Surveiller la qualité de son expression orale (le ton, le rythme…).

© Groupe Eyrolles

- Changer de position physique.
- Contrôler son exposé (utiliser des exemples, des illustrations, de l'humour…).
- Rester dans le contenu (ne pas se noyer dans les détails pour éviter les risques de questions techniques précises).
- Faire preuve d'esprit critique constructif (avantages et inconvénients) et de réalisme.
- S'appuyer sur des données chiffrées « parlantes » et sur les questions fondamentales (utilisation ? coût ?…).

Conclure :

- Faire une synthèse de la présentation et/ou présenter la suite des événements.
- Remercier l'auditoire.

Notre conseil

Étayez la présentation de supports écrits et notamment de graphes/tableaux de synthèse (avantages, inconvénients, coûts/gains…) pour ne pas lasser l'auditoire.

Pensez à réserver du temps à la fin de la présentation pour les questions-réponses.

Évitez toute ambiguïté sur les points importants.

Reformulez souvent.

Exprimez-vous avec chaleur et conviction pour convaincre votre auditoire.

Évitez de lire vos notes, utilisez plutôt un schéma heuristique.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Audit de fonction Achat, approvisionnements et gestion des stocks d'une société minière – Transparent de présentation de la synthèse

Site audité : Société minière du désert du Ténéré **Mission :** Audit des achats, approvisionnements et gestion des stocks **Audit des sites :** Zone industrielle et zone urbaine	**Date :** Avril 2008 **Auditeurs** : Mlle Clara et M. Hugo

Une surveillance parfaite impossible

Un territoire à surveiller très vaste et fonctionnant 24 H/24

- Zone industrielle
  - 1 000 hectares
  - 1 poudrière
  - 12 bâtiments
  - Fonctionnement 24 H/24 pour l'usine, 6 J/semaine pour la mine
  - Des sous-traitants sur le site 7 J/ 7
- Zone urbaine
  - 100 maisons
  - 1 hôtel
  - 2 cercles
  - Des installations sportives
  - 1 hôpital
  - 1 parc de stockage de vivres
  - 1 magasin libre-service
  - Une ville induite

Et des moyens de surveillance faiblement proportionnés

- Zone industrielle
  - 1 clôture de 15 kilomètres
  - Des gardes uniquement à l'entrée du site
  - 2rondes par jour et une ronde la nuit
  - Pas d'éclairage des parcs de stockage
  - Pas de clôture pour certains parcs de réactifs
  - Pas de systèmes d'alarme
  - Pas de vigiles à l'intérieur du site la nuit
  - Pas de maîtres-chiens…
  - Des fouilles non systématiques à la sortie du site..
- Zone urbaine
  - Pas de police
  - 50 vigiles postés
  - Pas de ronde

Favorise le vol en zone industrielle comme en zone urbaine

- 20 dépôts de plaintes en 2007 et 2008, ce qui constitue la partie émergée de l'iceberg
  - 3 licenciements d'employés en 2007, 3 en 2008
  - 2 receleurs arrêtés en ville, personnes non identifiées (30 % des cas)
- 50 % des cas recensés en zone urbaine
- 50 % des cas recensés en zone industrielle

© Groupe Eyrolles

10 – Représentations Graphiques

Définition

Les représentations graphiques sont des outils qui permettent de présenter des données chiffrées de manière visuelle et donc parlante. Elles facilitent de ce fait la compréhension d'un phénomène quantifiable.

On distingue 5 catégories de représentations graphiques :

Les décompositions

Objectif : montrer la taille de chaque fraction par rapport au total.

Mots clés contenus dans le message : « Fraction » ; « Pourcentage » ; « Représente x % »…

Exemples d'applications : Structure de coûts, Comparaison de l'activité régionale de concurrents, Comparaison du mix-activités de concurrents.

Les répartitions

Objectif : Montrer combien d'éléments se répartissent dans chaque intervalle d'une série numérique.

Mots clés contenus dans le message : « Fourchette de x à y », « Catégorie de x à y », « Fréquence », « Distribution », « Ventilation », « Répartition ».

Exemples d'applications : Ventilation du nombre d'articles par commande, Pyramide des âges, Distribution des délais de livraisons.

© Groupe Eyrolles

Les positions

Objectif : montrer comment les éléments se classent les uns par rapport aux autres.

Mots clés contenus dans le message : « Plus grand », « Premier », « Second », « Égal à »…

Exemples d'applications : Positionnement des différents concurrents d'un marché, Classement des motivations de décision d'achat, Classement des contributions au résultat.

Les évolutions

Objectif : montrer comment les éléments varient dans le temps ; dégager une tendance.

Mots clés contenus dans le message : « En hausse », « Stable », « Baisse », « Fluctuation »…

Exemples d'applications : Évolution de la rentabilité dans le temps, Comparaison Plan/Réalisation, Comparaison Recettes/Dépenses.

Les corrélations

Objectif : Montrer une relation entre deux variables.

Mots clés contenus dans le message : « Dépend de », « Lié à », « Indépendant », « Diminue avec »…

Exemples d'applications : Relation entre remise et volume des ventes, Relation entre température et ventes de bières, Recherche de prix de vente optimal (liaison prix-volume).

Deux autres types de graphiques permettent de mettre en évidence des informations d'une manière plus sophistiquée :

La loi de Pareto

La règle de 20-80 met en évidence un phénomène bien connu : 20 % des causes provoquent 80 % des effets. Elle permet donc de cibler la majeure partie d'un phénomène en ne traitant que quelques éléments.

© Groupe Eyrolles

Les courbes cumulatives entrées-sorties

Elles permettent de représenter de manière très visuelle les fluctuations de la charge de travail d'un service, de prévoir les ressources nécessaires pour traiter les entrées et de contrôler et respecter le délai de traitement (qualité de la relation client-fournisseur).

Comment l'utiliser ?

Définir le message (un graphique est au service d'une idée) : un engagement de l'auteur…

Identifier la représentation à réaliser :

- Décomposition : évaluer chaque fraction par rapport au total.
- Répartition : ventiler par classes.
- Position : classer différents éléments entre eux.
- Évolution : étudier la variation dans le temps.
- Corrélation : évaluer la relation entre deux paramètres.

Choisir le type de graphique adapté : en fonction du nombre de séries et du nombre d'éléments par série.

Notre conseil

Les échelles peuvent déformer la réalité : méfiez-vous du faux point 0, respectez des proportions de graphique homogènes (lien entre hauteur et largeur), méfiez-vous des amplitudes de l'échelle.

Centrez vos analyses sur les 20 % de causes identifiées dans le Pareto, examinez les autres 80 % en fonction du temps disponible.

Faites la distinction, pour les courbes cumulatives, entre la durée de réalisation d'un travail et le délai de réalisation, ce dernier comportant des périodes d'attente avant la réalisation complète.

© Groupe Eyrolles

Exemples – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Tableau d'analyse

Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients | **Date** : 29 février

Thème : Analyse des motifs d'insatisfaction exprimés par les clients dans leurs courriers sur le mois de février

Analyste : M. Antoine, Organisateur

Thèmes	Fréquence																																Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	
Anomalie relevé de comptes	5				3							5						2														15
Facturation frais	2					4						2		3					2							2							15
Accueil guichet	6			3	2		5	3			4			2	2	1		6	5	4					3		4					50
Performance SICAV	25			10	15	5	19	10			12	35	14	22	33				1	1												200
Divers				1	5		1					1		2				3		3					1	1	2					20
Total	38			14	25	9	25	13			16	43	16	29	34			11	8	8					4	3	4					300

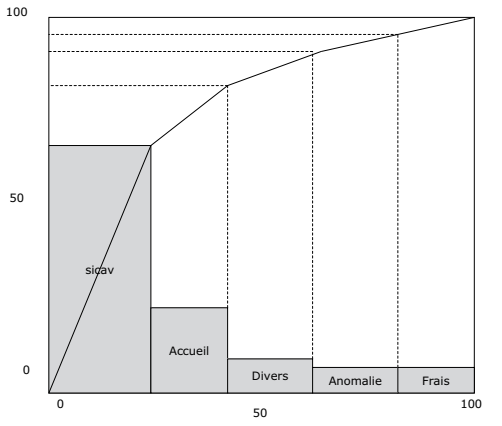
BBA – Tableau d'analyse

Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients | **Date** : 28 février

Thème : Analyse des motifs d'insatisfaction exprimés par les clients dans leurs courriers sur le mois de février

Analyste : M. Antoine, Organisateur

Thèmes	Total	%	% cumulés
Performance SICAV	200	67	67
Accueil guichet	50	17	84
Divers	20	6	90
Anomalie relevé de comptes	15	5	95
Facturation frais	15	5	100
Total	300	100	100



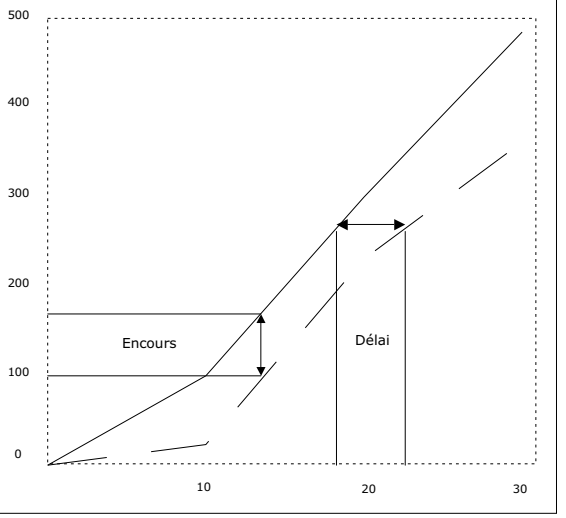
© Groupe Eyrolles

BBA – Tableau d'analyse

Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients | **Date** : 29 février

Thème : Évaluation de l'encours et des délais de traitement moyen sur le mois de février
Analyste : M. Antoine, Organisateur

Jours	Entrées	Cumul	Sorties	Cumul
1	12	12	6	6
2				
3				
4	24	36	12	18
5	8	44	2	20
6	12	56	12	32
7	32	88	15	47
8	12	100	13	60
9				
10				
11	21	121	18	78
12	23	144	18	96
13	24	168	14	110
14	12	180	18	128
15	37	217	20	148
16				
17				
18	32	249	27	175
19	31	280	22	197
20	21	301	21	218
21	22	323	30	248
22	21	344	16	264
23				
24				
25	22	366	15	279
26	46	412	35	314
27	52	464	31	345
28	28	492	16	361
29				
30				
31				
Total	492	492	361	361



© Groupe Eyrolles

11 – Animation d'une séance de formation

Définition

Animer une séance de formation pour un groupe de personnes, cela correspond à :

- identifier un état de départ, formalisé en termes de connaissances, compétences et comportements ;
- amener ce groupe à la situation correspondant aux objectifs fixés.

Comment l'utiliser ?

Préparer la séance :

- Déterminer les besoins précis (des participants, de l'entreprise, objectifs globaux et résultats attendus : capacité à…).
- Concevoir l'action de formation (objectifs pédagogiques, méthodes, durée, contenu détaillé, animateurs, guides d'animation, supports participants, dates, lieu, coût…).
- Informer les participants sur les objectifs et le contenu (pour faciliter leur participation et leur implication).
- Envoyer des invitations personnalisées.

Introduire la séance :

- Accueillir les participants (présenter la séance, l'animateur, les faire se présenter).
- Présenter les modalités pratiques (horaires, règles du jeu, pause, supports…).

Animer la séance :

- S'assurer que le temps est adapté au message à transmettre.

© Groupe Eyrolles

- Alterner les techniques d'animation (exposé, autodécouverte, études de cas, exercices, brainstorming…).
- Varier les supports pédagogiques (transparents, tableaux, maquettes, documents écrits…).
- Réguler, cadrer l'attention, contrôler les réactions du groupe…
- Contrôler les progrès du groupe (poser des questions vérificatives, faire reformuler…).
- Être attentif à son propre comportement (expression orale et écrite, gestuelle, ton, voix, enthousiasme…).
- Rappeler régulièrement les objectifs, faire le point : « où on en est », « où on va ».

Clôturer la séance :
- Évaluer la séance.
- Remercier.

Notre conseil

Précisez des objectifs de résultats exprimés en connaissances à acquérir, compétences à développer et comportement à maîtriser ; c'est le préalable à toute action de formation réussie.

Décodez les schémas d'apprentissage de chaque participant et adaptez votre pédagogie en conséquence.

Dites, faites dire, faites, faites faire, bref, variez les techniques pédagogiques, sans oublier que les participants préfèrent être actifs plutôt qu'écouter un « maître », même très brillant.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Agenda d'une séance de formation

Formation : carte filières
Population concernée : organisateurs et auditeurs
Durée : une journée

Objectif pédagogique : à la fin de la journée, les participants ont compris l'intérêt de la carte filières et sont capables de l'utiliser dans le cadre de leur poste de travail

Horaires	Thème	Objectif recherché	Modalités pédagogiques
9 h 00/9 h 30	Présentation des objectifs et contenu du stage, animateur et participants	Identifier le niveau de connaissance et de pertinence du sujet pour les participants	Exposé animateur Tour de table
9 h 30/10 h 30	Présentation de la démarche : objectifs et logique d'ensemble	Donner une vision d'ensemble de la démarche + présenter des exemples	Exposé animateur
10 h 30/10 h 45	Pause	Pause	Pause
10 h 45/12 h 30	Mise en pratique : carte métier	Faire construire une carte métier Compléter la liste de conseils	Travail en équipes de 3 personnes Débriefing en plénière
12 h 30/13 h 45	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner
13 h 45/14 h 30	Mise en pratique : carte physique	Faire construire une carte physique	Travail en équipes de 3 personnes Débriefing en plénière
14 h 30/15 h 15	Mise en pratique : carte système	Faire construire une carte système	Travail en équipes de 3 personnes Débriefing en plénière
15 h 15/15 h 30	Pause	Pause	Pause
15 h 30/16 h 15	Mise en pratique : carte comptable	Faire construire une carte comptable	Travail en équipes de 3 personnes Débriefing en plénière
16 h 15/17 h 00	Mise en pratique : carte contrôle interne	Faire construire une carte contrôle interne	Travail en équipes de 3 personnes Débriefing en plénière
17 h 00/17 h 30	Synthèse du stage	Rappeler les objectifs de la démarche et la vision d'ensemble	Exposé animateur et/ou questionnement participants
17 h 30/17 h 45	Évaluation du stage	Avoir un feed-back à chaud	Tour de table et support d'évaluation

© Groupe Eyrolles

Check-list de questions types

Exemples de questions à se poser avant d'organiser une séance de formation :

- Qui est à l'origine de l'action de formation ?
- Quels sont les objectifs formulés par le demandeur ?
- Quel est le public à former ?
- Les personnes à former ressentent-elles ces besoins ?
- L'action de formation est-elle liée à des modifications de structures, d'outils, de procédures, de marché ? Contexte ?
- Quelles sont les contraintes ?
- Quels sont les résultats escomptés ?

© Groupe Eyrolles

12 – Animation d'une réunion de résolution de problème

Définition

Ce type de réunion a pour objectif de résoudre un problème en groupe composé de personnes motivées et possédant les compétences techniques nécessaires.

Comment l'utiliser ?

Poser le problème :

- Formuler le problème.
- Lister les aspects du problème et les points de vue (recueillir un maximum d'idées, les classer selon des critères à définir : coût, degré d'urgence…), chaque participant note par écrit le problème tel qu'il l'a compris, le groupe formule et écrit le problème tel qu'il choisit de le traiter.

Collecter les informations :

- Collecter les faits observés et les caractéristiques du problème (QQOQCP).
- Classer les informations en distinguant les faits des opinions, souligner les contradictions.

Rechercher les causes du problème :

- Lister toutes les causes possibles.

© Groupe Eyrolles

- Analyser pour chaque cause son impact sur le problème, évaluer son importance relative, la caractériser le plus complètement possible, identifier les causes les plus importantes.

Rechercher des solutions ainsi que des indicateurs de mesure :

- Imaginer tous les moyens d'agir sur les causes.
- Définir des indicateurs permettant de choisir la solution la plus adaptée (coûts/délais/avantages/inconvénients/faisabilité, etc.).
- Retenir la ou les solutions adéquates.

Bâtir un plan :

- Élaborer un plan d'actions.

Communiquer et agir :

- Mettre en œuvre le plan d'actions, tout en suivant l'évolution des indicateurs.

Suivre les résultats :

- Apprécier les résultats observés par rapport aux résultats attendus.
- Analyser les causes des écarts pour proposer des corrections si nécessaire.

Notre conseil

Ce type de réunion nécessite une méthode de conduite de réunion spécifique, ainsi qu'un animateur entraîné.

Répartissez le travail entre les participants entre 2 réunions, toutes les étapes ne doivent pas forcément être réalisées en groupe.

Choisissez pour évaluer la progression des résultats, des indicateurs significatifs, synthétiques, faciles à comprendre, connus et suivis de tous (par affichage) et commentés par les responsables.

Contrôlez chaque indicateur de réussite du projet lors du suivi des plans d'action.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Développement de la prospection commerciale de la Banque de Bel Air

BBA – Réunion de résolution de problème			
Participants	M. Yohan, M^lle Alice, M. Antoine, M^lle Éva	**Date :** 25 février	
Phase 1 Poser le problème	Situation présente insatisfaisante : le nombre de clients de la banque ne progresse pas Situation future satisfaisante : le nombre de clients de la banque progresse Limites et contraintes : effectifs constants, pas d'achat de clientèle		
Phase 2 Analyser la situation	Décomposition de leur temps de travail : étude de fichiers prospects : 2 % déplacements : 10 % rendez-vous dans l'agence avec clients : 41 % rendez-vous clients en dehors de l'agence : 18 % rendez-vous prospects en dehors de l'agence : 2 % rédaction des rapports de visite et enregistrement : 5 % traitement des lettres de réclamation clients : 5 % réponse à des demandes de renseignement prospects par téléphone : 5 % suivi administratif des dossiers de crédit clients : 4 % classements des dossiers clients : 3 % prise de rendez-vous clients et prospect par téléphone : 2 % préparation des rendez-vous : 3 %		
Phase 3 Identifier les causes	Pas assez de temps passé à la prospection Trop de temps passé avec les clients actuels Pas de méthode de prospection ni d'argumentaire commercial Peur du prospect Pas assez de véhicules à disposition Obligation de prendre eux-mêmes leurs rendez-vous Charges administratives Fichiers prospects pas à jour		
Phase 4 Identifier des solutions possibles	Faire prendre les rendez-vous par les secrétaires des agences commerciales Créer un centre d'appels centralisé pour prendre les appels Créer des postes de démarcheurs Donner des primes pour les ouvertures de comptes Créer des modalités de parrainage Mettre en place un concours de vente Rédiger des argumentaires de vente Acheter des véhicules		
Phase 5 Décider	Créer un centre d'appels centralisé chargé de remplir les agendas des commerciaux avec des rendez-vous prospects		
Phase 6 Mettre en œuvre	Qui ?	Quoi ?	Pour quand ?
	DRH	Recruter en interne 3 personnes	Fin mars
	Formation	Mettre en place un programme de formation approprié	Fin avril
	Moyens généraux	Installer un bureau et des téléphones pour les 3 opérateurs	Fin avril
	Marketing	Définir un argumentaire commercial et fournir des listings de personnes à contacter	Fin avril
Phase 7 Suivre les résultats	Nombre de rendez-vous prospects Nombre de comptes ouverts Nombre de fermetures de compte		

13 – Styles de chef de projet

Définition

Un projet organisationnel peut être décidé par l'entreprise où imposé par l'environnement (évolution de la réglementation, apparition d'une nouvelle technologie, stratégie offensive d'un compétiteur…).

Par ailleurs, le périmètre du changement peut être local : une activité, une fonction, un processus… ou global : fusion, acquisition, migration du système d'information…

Enfin, deux dimensions peuvent être retenues pour qualifier le style d'un manager en situation de conduite d'un changement :

- La logique d'action : logique rationnelle, structurée, planifiée et organisée ou logique affective, au jour le jour.
- Le délai d'action : logique de court terme, de changements immédiats, visibles, successifs et de retour sur investissement rapide (projets inférieurs à l'année) ou logique de long terme, de changements en profondeur dont les résultats ne seront visibles qu'à terme (projets supérieurs à l'année).

Comment l'utiliser ?

Qualifier le degré de volonté et le périmètre du changement projeté :

- Périmètre local et initiative direction de l'entreprise : projet de réforme.
- Périmètre local et réaction à l'environnement : projet d'ajustement.
- Périmètre global et initiative direction de l'entreprise : projet de mutation.

© Groupe Eyrolles

- Périmètre global et réaction à l'environnement : projet de restructuration.

En déduire le profil optimal du manager auquel confier la conduite du projet de changement.

Logique rationnelle et logique de court terme : le mercenaire :
- Ce profil est adapté aux projets de redressement d'entreprise, de fusion-acquisition, de démembrement d'une activité…
- Un manager de ce type est souvent qualifié de : loyal, fier, indiscipliné, faisant preuve de pragmatisme à toute épreuve, fiable, amateur de secret, fonceur, individualisme, cynique, instable, calculateur, intraitable, honnête…

Logique rationnelle et logique de long terme : le bâtisseur :
- Ce profil est adapté aux projets d'envergure tels que le génie civil, le bâtiment, la construction de systèmes d'information, l'automobile, le nucléaire…
- Un manager de ce type est souvent qualifié de : mégalomane, expert, travailleur sans relâche, distant, idéaliste, assoiffé de pouvoir, déterminé, créatif, épuisant, technicien, manquant parfois d'humour…

Logique affective et logique de court terme : le séducteur :
- Ce profil est adapté aux projets nécessitant une adhésion rapide de l'ensemble des acteurs concernés.
- Un manager de ce type est souvent qualifié de : charismatique, énergique, hypocrite, brillant, ouvert au dialogue, carriériste, arbitraire, beau parleur, imprévisible, humain, mythomane, impulsif…

Logique affective et logique de long terme : le prophète :
- Ce profil est adapté aux projets nécessitant une vision bouleversant l'ordre établi dans l'entreprise : diversification ou recentrage à contre-courant des concurrents, nouveaux marchés, innovation dans la relation clients…
- Un manager de ce type est souvent qualifié de : tenace, inspiré, iconoclaste, opportuniste, individualiste, irréaliste, inflexible, donne envie de se motiver, respectable, infatigable, isolé, susceptible, aime être vu et reconnu…

Comme le montre le tableau ci-après, en fonction du type de projet correspond un style de manager optimal.

© Groupe Eyrolles

Types	+ –	Ajustement	Réforme	Mutation	Restructuration
Mercenaire	+	Efficacité à CT Intervention rapide Résultats mesurables Laisse peu de traces Actions réversibles	« Électrochoc » Accent mis sur l'action Stabilisation visible	Adaptation rapide Effet de surprise en externe	Sortie de crise
	–		Volet humain négligé	Déstabilisation en interne Peu d'effet entraînant sur les managers	Hémorragie sociale Effet boomerang possible Pas de changement profond
Bâtisseur	+	Solution innovante	Conception solide Optimisation des ressources locales Bel ouvrage Cohérence du pilotage	Transformation d'une contrainte en opportunité	« Grands travaux » Stimulant Tourné vers l'avenir
	–	« Usine à gaz » Épuisement des ressources humaines et techniques		Accent mis sur la conception Risque d'obsolescence	Ignore l'environnement
Séducteur	+	Changement en douceur Confiance mutuelle	Prise en compte réelle des individus	Suscite l'adhésion Confiance mutuelle Pérennité de l'exploitation « Work in progress »	Charisme Suscite l'adhésion
	–	Manque d'objectivité	Pilotage à vue Logique de cour		
Prophète	+	Provoque des déclics	Mobilise Communication affirmée	Découvreur de talents Effet entraînant sur les managers	Crédibilité forte Vision porteuse de sens Changements durables Image positive projetée en interne et en externe
	–	Manque de retenue « Tempête dans un verre d'eau » Crédibilité faible	Imprévisible Démarche longue	Gestion théâtrale des conflits	

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Sponsor de projet, choisissez un chef de projet ayant, de par sa nature, un style de management adapté au projet.

© Groupe Eyrolles

PARTIE 4

Les 10 thèmes classiques

Thème :
« *Motif mélodique sur lequel on compose des variations* »

Dans les entreprises, les projets d'organisation portent très souvent sur des thèmes identiques. Dans cette quatrième partie, vous trouverez les 10 thèmes que nous rencontrons le plus fréquemment chez nos clients :

01 – Réduire les coûts de fonctionnement d'une unité

02 – Améliorer la qualité des prestations d'une unité

03 – Développer la cohésion sociale d'une unité

04 – Mettre sous contrôle les risques liés à l'activité d'une unité

05 – Créer une nouvelle unité, activité ou processus

06 – Organiser une unité autour d'un système d'information

07 – Fusionner ou créer des unités

08 – Améliorer les performances d'un processus

09 – Certifier une unité, activité ou processus

10 – Revoir la structure hiérarchique et la répartition des rôles entre les unités

© Groupe Eyrolles

01 – Réduire les coûts de fonctionnement d'une unité

Définition

Ce type de mission est centré sur l'aspect économique.

Il peut concerner :

- une unité d'exploitation, comme une agence commerciale (centre de profits) ;
- une unité de production (centre de dépenses). Ces unités correspondent aux usines de traitement des opérations initiées par les unités d'exploitation ;
- une unité d'assistance (service fonctionnel). Ces unités correspondent aux services internes comme la formation, les études informatiques, l'inspection, le marketing, le contrôle de gestion, les moyens généraux…

Ce type de mission est souvent déclenché par le fait que l'unité en question a des coûts de fonctionnement trop élevés par rapport à la valeur ajoutée créée, à une norme ou une unité de comparaison.

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet, dont le périmètre est délimité à une unité d'exploitation, de production ou d'assistance, nous utilisons la méthodologie de résolution de problème.

Cette méthode permet de conduire de réelles améliorations tout en permettant des modalités d'utilisation flexibles en fonction de la nature des

© Groupe Eyrolles

objectifs poursuivis et du degré de participation souhaitable par les acteurs de l'entreprise.

Notre conseil

Les réductions de charges de fonctionnement concernent souvent en priorité le personnel de l'entreprise. Attention toutefois aux effets induits en termes de qualité des prestations, de motivation du personnel (un plan social par exemple a des effets induits sur le personnel non directement concerné) et de maîtrise des risques.

Les réductions de charges concernent aussi les sous-traitants. Attention dans ce cas à la détérioration de la qualité produite par ces derniers, effet induit de la baisse des ressources et des niveaux de compétence affectés pour réaliser les prestations.

© Groupe Eyrolles

02 – Améliorer la qualité des prestations d'une unité

Définition

Ce type de mission est centré sur l'aspect qualité des prestations. Il peut concerner :

- une unité d'exploitation. L'objectif portera sur la qualité des prestations destinées aux clients de l'entreprise ;
- une unité de production. L'objectif portera sur la qualité du traitement des opérations des clients de l'entreprise ;
- une unité d'assistance. L'objectif portera sur la qualité des prestations internes, c'est-à-dire destinées aux autres unités de l'entreprise, et donc non visibles par l'extérieur de l'entreprise.

Ce type de mission est souvent déclenché par le fait que l'unité en question présente des niveaux de qualité de ses prestations insuffisantes par rapport aux besoins et aux attentes de ses clients. L'unité peut également souhaiter se différencier par rapport à la concurrence.

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet, dont le périmètre est délimité à une unité d'exploitation, de production ou d'assistance, nous utilisons la méthodologie de résolution de problème. Cette méthode permet de conduire de réelles améliorations tout en permettant des modalités d'utilisation flexibles en fonction de la nature des objectifs poursuivis et du degré de participation souhaitable par les acteurs.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

La recherche d'amélioration de la qualité des prestations constitue un excellent prétexte à action d'organisation.

Attention toutefois à ne pas être trop ambitieux : préférez plutôt des améliorations ponctuelles réelles à des grands projets ne dépassant pas une grand-messe, un important et coûteux programme de formation, et la mise en place d'une structure qualité lourde ;

Ce type d'action peut être suivi dans un deuxième temps d'une action de certification.

© Groupe Eyrolles

03 – Développer la cohésion sociale d'une unité

Définition

Ce type de mission est centré sur l'aspect social, c'est-à-dire la motivation des équipes, leur cohésion ainsi que leur niveau de compétence. Il peut concerner :

- Une unité d'exploitation. L'objectif portera surtout sur la capacité de l'équipe à se mobiliser pour atteindre des objectifs parfois très ambitieux.
- Une unité de production. L'objectif portera sur la capacité à traiter des quantités de travail variables en garantissant tout au long de l'année un même niveau de prestation.
- Une unité d'assistance. L'objectif portera sur la capacité de l'équipe à acquérir et développer des prestations de haut niveau (c'est-à-dire d'un niveau au moins égal à ce que peut proposer une entreprise prestataire de service, ce qui nécessite une véritable veille technologique et une réelle capitalisation des expériences) auprès des clients obligés que sont les services opérationnels.

Ce type de mission est souvent déclenché par le fait que l'unité en question présente une absence de cohésion interne ainsi qu'un faible niveau d'expertise, ou encore une faible capacité à capitaliser les expériences.

© Groupe Eyrolles

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet dont le périmètre est délimité à une unité d'exploitation, de production ou d'assistance, nous utilisons la méthodologie de résolution de problème.

Cette méthode permet de conduire de réelles améliorations tout en autorisant des modalités d'utilisation flexibles en fonction de la nature des objectifs poursuivis et du degré de participation souhaitable par les acteurs.

Notre conseil

Les projets de recherche d'amélioration de la cohésion, de la motivation et de la compétence correspondent à des projets complexes, devant être conduits par des spécialistes du changement. Ce type d'action nécessite des évolutions de la culture de l'entreprise, et donc de ses croyances.

Tout changement de culture d'entreprise est un processus de longue haleine. Il ne faut donc pas en attendre des résultats immédiats.

© Groupe Eyrolles

04 – Mettre sous contrôle les risques liés à l'activité d'une unité

Définition

Ce type de mission est centré sur l'aspect sécurité, c'est-à-dire sur la mise sous contrôle des principaux risques liés à la nature même de l'activité de l'unité. Il peut concerner :

- Une unité d'exploitation. L'objectif portera surtout sur la capacité à générer du chiffre d'affaires rentable et sûr.
- Une unité de production. L'objectif portera surtout sur la capacité à traiter des quantités de travail variables en garantissant tout au long de l'année un même niveau de sécurité.
- Une unité d'assistance. L'objectif portera sur la capacité à prendre en charge directement certains risques globaux de l'entreprise.

Ce type de mission est souvent déclenché par le fait que l'unité en question présente un niveau de contrôle interne notoirement insuffisant ; fait le plus souvent mis en évidence à la suite d'une mission d'inspection, ou après la survenance d'un sinistre.

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet concernant le dispositif de contrôle interne, nous utilisons la démarche d'Assurance Qualité conduisant à la certification ISO. Cette méthode, qui consiste à « dire ce que l'on fait » et « faire ce que l'on dit » permet de formaliser par écrit l'ensemble des procédures de travail et donc de les mettre sous contrôle. Cette façon d'appré-

© Groupe Eyrolles

hender la cartographie des risques de l'entreprise permet de rendre plus mobilisateur le nécessaire « contrôle » (maîtrise) des risques.

Notre conseil

Toute activité sous-entend des risques et tout système de contrôle interne doit être adapté à la nature, l'importance et la probabilité d'apparition des risques en question.

Il est préférable d'adopter une approche pragmatique dans le cas où une démarche de type ISO apparaîtrait comme trop lourde : commencez par comprendre et modéliser l'activité de l'entreprise en décrivant ses processus, ensuite identifiez les risques liés à ces processus, puis évaluez les risques et appréciez le dispositif de maîtrise en place, enfin mesurez le degré d'exposition aux risques. Une fois ces travaux d'analyse réalisés, il est possible de définir et déployer les contrôles par ordre de priorité.

© Groupe Eyrolles

05 – Créer une nouvelle unité, activité ou processus

Définition

Ce type de mission est centré sur les aspects qualité et économique. Peuvent être ainsi concernés par ce type d'action :

- Une unité fonctionnelle ou opérationnelle, comme par exemple une nouvelle agence commerciale, un service de traitement des réclamations clients…
- Une activité correspondant à un nouveau métier pour l'entreprise, et se traduisant par une offre nouvelle, pouvant être proposée aux clients existants ou à des prospects, comme par exemple une banque à réseau qui, dans le cadre d'une diversification de ses activités, propose en plus de ses produits traditionnels des produits d'assurance IARD ou encore des voyages.
- Un processus de traitement permettant de proposer une nouvelle prestation aux clients, comme la possibilité pour le client d'une banque d'effectuer avec internet certaines opérations de n'importe quel endroit du monde et ce 24 heures/24, ou de mieux piloter l'entreprise, comme par exemple un niveau système de reporting.

Ce type de mission est souvent déclenché par une innovation technologique ou par une volonté stratégique de diversification des activités de l'entreprise, ceci étant lié à une relative saturation du marché.

© Groupe Eyrolles

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet, nous utilisons la méthode d'analyse de la valeur.

Cette méthode permet, par le passage obligé par l'analyse fonctionnelle et l'évaluation précise des coûts, de déterminer l'organisation maximisant le rapport qualité/prix.

Notre conseil

Le ticket d'entrée dans un nouveau métier est souvent très élevé, il est nécessaire de ne pas le sous-estimer avant la diversification.

Certains métiers, du point de vue de la clientèle, sont jugés incompatibles, et doivent donc plutôt être réalisés dans des points de vente différents, par des personnes différentes, et sous des enseignes commerciales elles aussi spécifiques. Le risque est bien sûr une baisse de l'activité sur les métiers traditionnels, non compensée par l'activité sur les nouveaux métiers.

© Groupe Eyrolles

06 – Organiser une unité autour d'un système d'information

Définition

Ce type de mission est centré sur les aspects économiques et sociaux. Peuvent être concernées par ce type d'action :

- Les unités fonctionnelles et opérationnelles.
- Les sous-traitants et partenaires.
- Les clients de l'entreprise.

Ce type de mission est généralement déclenché par une innovation technique débouchant sur de nouvelles possibilités informatiques.

Notre choix méthodologique

Nous utilisons la méthode d'optimisation. Ce type de projet revient à organiser le travail autour d'une forte contrainte, en l'occurrence une contrainte de système d'information. Partant de cette contrainte (mais celle-ci pourrait aussi bien être d'une autre nature : contrainte de locaux, contrainte d'horaire, contrainte de fluctuation saisonnière d'activité…), cette méthode permet d'organiser le travail afin d'optimiser le rendement du personnel.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Attention aux automatismes : décentraliser la saisie et/ou la prise de décision ne diminue pas forcément les risques et les erreurs, cela ne fait que les décentraliser ou les répartir sur un plus grand nombre de personnes.

Attention aussi aux changements incessants de logiciels, de versions… qui conduisent les opérateurs à ne jamais avoir le temps de maîtriser leur outil de travail, source d'inquiétude et de non-productivité.

© Groupe Eyrolles

07 – Fusionner plusieurs unités

Définition

Ce type de mission est centré sur les aspects qualité, économique et sécurité. Peuvent être ainsi concernées par ce type d'action :

- Des unités d'exploitation.
- Des unités de production.
- Des unités d'assistance.

Ce type de mission est souvent déclenché par une recherche d'économies d'échelle ou de taille critique nécessaire pour garantir des prestations d'un même niveau de qualité tout au long de l'année et pour mettre sous contrôle les risques.

Ce type de projet peut aussi être la conséquence de choix politiques (entre les entreprises d'un même groupe par exemple) ou encore d'une impossibilité à assumer tout seul le coût de fonctionnement d'une telle activité ou à contourner une réglementation trop contraignante (de type convention collective).

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet, nous utilisons la méthode d'optimisation.

Celle-ci essentiellement centrée sur les charges de fonctionnement (y compris des sous-traitants), l'utilité des activités et l'évaluation précise des charges de travail, rend possibles des gains économiques très significatifs. Dans le contexte de réduction du temps de travail par exemple, cette méthode peut permettre une meilleure optimisation des effectifs, par la suppression d'activités inutiles et l'augmentation de la productivité.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

La recherche d'économies d'échelle est souhaitable. Néanmoins, ce type d'action présente des limites liées à la délocalisation et donc à l'éloignement que ces regroupements peuvent générer entre les bénéficiaires des prestations et les réalisateurs.

Le développement des systèmes de communication peut répondre à ce double souci : être près du client et en même temps réaliser des économies d'échelle. Ce type d'outil permet de concevoir des organisations à la fois très centralisées et décentralisées ;

La recherche d'économies d'échelle est souhaitable. Néanmoins, il faut être conscient que, dans le cas de la création d'une structure commune, dans un premier temps, la qualité des prestations, si elle s'améliore pour certains, peut se détériorer pour d'autres, ce qui est très mal accepté par le personnel et les clients de l'entreprise.

© Groupe Eyrolles

08 – Améliorer les performances d'un processus

Définition

Ce type de mission est centré sur les aspects qualité, économique et sécurité. Peuvent être ainsi concernés par ce type d'action :

- Des processus opérationnels à haute visibilité clientèle.
- Des processus de traitement administratif.
- Des processus de pilotage.

Ce type de mission est souvent déclenché par une recherche de réduction de délai, de plus grand respect d'échéances et de normes de performance qualitative, dans un double souci de réduction des charges de fonctionnement et de mise sous contrôle des risques.

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet, nous utilisons la démarche du Business Process Reengineering.

Ce type de projet consiste à repartir d'une feuille vierge et de construire un processus nouveau, ce qui demande tout un processus de réflexion en amont au niveau de la stratégie de l'entreprise. Cependant, si l'entreprise ne souhaite pas entrer dans un projet de reconfiguration mais souhaite simplement des améliorations ponctuelles de quelque chose qui existe, nous utilisons la méthode de résolution de problème.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

L'amélioration des processus transversaux est une des approches les plus complexes qu'il soit. Elle nécessite la coopération de nombreux services ayant des finalités différentes, voire des intérêts très différents.

Ce type d'approche nécessite une assistance extérieure.

Ce type d'action peut être poursuivi dans un deuxième temps par une action de certification du processus de traitement.

© Groupe Eyrolles

09 – Certifier une unité, activité ou processus

Définition

Ce type de mission est centré sur l'aspect qualité. Peuvent être ainsi concernés par ce type d'action :

- Une unité opérationnelle ou fonctionnelle.
- Une activité correspondant à un métier.
- Un processus de traitement correspondant à une prestation complète.

Ce type de mission est souvent déclenché par une volonté politique (choix stratégique) ou par la nécessité, dans le cas d'une activité pour laquelle la certification est exigée par les clients ou les donneurs d'ordres.

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet, nous utilisons la démarche d'assurance qualité.

Ce type d'approche qui conduit à une certification attribuée par un organisme indépendant, nécessite un certain nombre d'étapes obligatoires définies précisément. Il existe donc un protocole qu'il est nécessaire de suivre afin d'arriver à l'agrément.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

La certification n'est pas pour nous une fin en soi. Celle-ci doit être précédée d'une réflexion sur l'organisation afin de normaliser quelque chose de performant et non pas le contraire.

Trop souvent, les actions de certification débouchent sur des contraintes nouvelles pour le personnel qui cherche alors à les éviter ou ne les respecte pas.

Il est indispensable de se faire assister par un cabinet de conseil en organisation dans le cadre d'une certification. Celui-ci permettra de concilier tous les intérêts en présence et ainsi d'aider à concevoir quelque chose de hautement visible en externe, et de pas trop contraignant et acceptable en interne.

© Groupe Eyrolles

10 – Revoir la structure hiérarchique et la répartition des rôles entre les unités

Définition

Ce type de mission est centré sur l'amélioration de la fluidité de l'information, des décisions et des traitements. Peuvent être ainsi concernés par ce type d'action :

- L'ensemble d'une entreprise.
- Une direction au sein d'une entreprise.

Ce type de mission est souvent déclenché lors d'un changement de direction. Il trouve également sa source dans :

- la difficulté pour l'entreprise de s'appuyer sur un encadrement sachant porter les décisions de la direction, piloter leurs équipes et augmenter l'autonomie des collaborateurs. La revue de la structure hiérarchique (tant horizontale que verticale) peut permettre de faire émerger ces nouveaux comportements ;
- la complexité des processus liée au nombre d'intervenants. La revue de la répartition des rôles est une source de simplification.

Notre choix méthodologique

Pour ce type de projet, nous utilisons la méthode du business process reengineering.

L'utilisation d'outils issus de l'optimisation sur l'aspect structure permet d'avoir une vue synthétique de l'organisation mais cela n'est pas suffisant. La logique de la démarche de reengineering permet, par l'évaluation de la contribution de chacun à l'objectif de l'entreprise, de s'interroger sur les rôles et les niveaux d'autonomie souhaitables.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Il est nécessaire d'accompagner la modification de la structure par une formation/action de l'encadrement.

Il est impératif de faire formaliser les nouveaux objectifs du service et des postes de travail par les nouveaux responsables.

Une approche « légère » est préférable : il s'agit de dessiner le cadre de fonctionnement de l'entreprise et non d'en optimiser les traitements.

© Groupe Eyrolles

PARTIE 5

Les 5 méthodes spécifiques

Méthode :
« *Ensemble de procédés, de moyens pour arriver à un résultat* »

En fonction du thème à traiter, il est nécessaire d'utiliser une méthode spécifique s'emboîtant dans les 7 phases de la démarche générale : Initialisation, Conception, Réalisation, Mise en œuvre, Exploitation, Pilotage et Communication.

Dans cette cinquième partie, vous trouverez les 5 méthodes les plus utilisées dans le cadre des projets d'organisation :

01 – Méthode de résolution de problème

02 – Méthode d'optimisation

03 – Analyse de la valeur

04 – Business Process reengineering

05 – Assurance Qualité

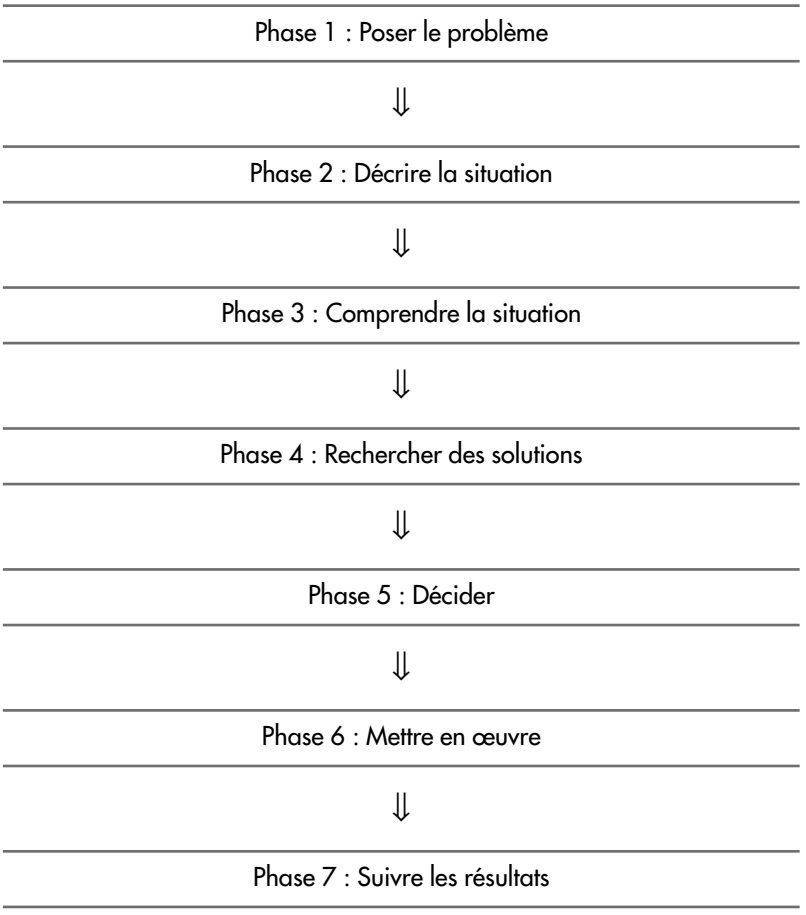
© Groupe Eyrolles

Tableau récapitulatif – Lien entre la démarche générale de conduite d'un projet et les 5 méthodes utilisées dans la conduite des projets d'organisation

<table>
<tr><th colspan="3">Démarche générale</th><th>Méthode de Résolution de Problème</th><th>Méthode d'Optimisation</th><th>Analyse de la Valeur</th><th>Business Process Reengineering</th><th>Assurance Qualité</th></tr>
<tr><td rowspan="13">Pilotage</td><td rowspan="13">Communication</td><td rowspan="2">Initialisation</td><td rowspan="2">Poser le problème</td><td rowspan="6">Analyser l'existant</td><td>Orienter l'action AVA</td><td>Définir le projet</td><td rowspan="2">Lancer le projet AQ</td></tr>
<tr><td></td><td>Préparer l'équipe</td></tr>
<tr><td rowspan="6">Conception</td><td>Décrire la situation</td><td>Rechercher l'information</td><td rowspan="3">Analyser le système</td><td>Diagnostiquer l'existant</td></tr>
<tr><td>Comprendre la situation</td><td rowspan="2">Analyser les fonctions et les coûts</td><td>Mettre en place d'une structure projet</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Rechercher des solutions</td><td>Former à la démarche AQ</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Préconiser</td><td>Rechercher les idées</td><td rowspan="4">Reconfigurer le système</td><td rowspan="3">Élaborer le sytème documentaire</td></tr>
<tr><td>Décider</td><td>Étudier et évaluer des solutions</td></tr>
<tr><td>Faire le bilan prévisionnel et décision</td></tr>
<tr><td>Production</td><td rowspan="3">Mettre en œuvre</td><td rowspan="3">Mettre en œuvre</td><td rowspan="3">Réaliser, suivre et faire le bilan</td><td>Valider et diffuser la méthode AQ</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Mise en œuvre</td><td rowspan="3">Implanter le changement</td><td>Former/ Mettre en œuvre l'audit Qualité interne</td></tr>
<tr><td>Subir un audit à blanc ou pré-audit de certification</td></tr>
<tr><td>Choisir l'organisme certificateur</td></tr>
<tr><td>Exploitation</td><td>Suivre les résultats</td><td>Manager les processus</td><td>Subir un audit de certification</td></tr>
</table>

© Groupe Eyrolles

01 – Méthode de Résolution de Problème (MRP)



© Groupe Eyrolles

Définition

La méthode de résolution de problème est une démarche utilisée par différents types d'acteurs dans le but d'optimiser une organisation existante (unité ou filière) ou traiter un problème spécifique :

- les problèmes à incidence économique (produire plus avec moins de ressources) pour les organisateurs ;
- les problèmes à incidence sur la qualité de service (délais, respect des échéances, anomalies) pour les responsables de la qualité ;
- les problèmes de compétence et de motivation des personnes pour les hommes des ressources humaines et de la formation ;
- les problèmes présentant des risques élevés (sécurité des biens, des personnes, des traitements…) pour les inspecteurs et auditeurs ;
- les problèmes liés aux traitements quotidiens liés à l'organisation de leur unité.

Présentation des différentes phases

Habituellement, la phase 1 est précédée d'une étape d'inventaire des différents problèmes à traiter, de leur hiérarchisation (urgence et importance) et du choix du problème à traiter en priorité.

Entrée de la phase 1 : note d'expression de besoin.

Phase 1 – Poser le problème

Définir le contexte et le périmètre de l'action.

Chiffrer les objectifs ou la norme à atteindre.

Identifier les contraintes à prendre en compte (délais, budgets).

Définir le plan de travail (intervenants, calendrier, démarche, communication).

Sortie de la phase 1 et entrées de la phase 2 : lettre de mission et plan de travail.

Phase 2 – Décrire la situation

Identifier les informations à collecter.

Collecter les informations.

© Groupe Eyrolles

Mettre en forme les informations collectées.

Sortie de la phase 2 et entrée de la phase 3 : rapport d'analyse.

Phase 3 – Comprendre la situation

Identifier les causes explicatives de la situation.

Repérer la liberté de changement de la situation existante.

Sortie de la phase 3 et entrée de la phase 4 : rapport d'analyse.

Phase 4 – Rechercher des solutions

Inventorier les solutions utilisées dans d'autres entreprises.

Passer en revue les solutions traditionnelles : centraliser, décentraliser, sous-traiter, cotraiter, supprimer, automatiser… et imaginer des solutions nouvelles.

Trier les idées de solution pour en retenir deux ou trois.

Tester ces idées de solution.

Approfondir les deux ou trois solutions retenues.

Rédiger le dossier de choix.

Sortie de la phase 4 et entrée de la phase 5 : dossier de choix.

Phase 5 – Décider ou faire décider

Sortie de la phase 5 et entrée de la phase 6 : fiche de décision et plan d'actions.

Phase 6 – Mettre en œuvre

Identifier les difficultés de mise en place de la solution et définir les actions d'accompagnement.

Planifier la mise en place de la solution.

Effectuer ou faire effectuer les travaux nécessaires (immobiliers, mobiliers, informatiques, guides de procédures, imprimés…).

Tester la solution en double en accompagnant les opérateurs.

Standardiser le changement.

© Groupe Eyrolles

Sortie de la phase 6 et entrée de la phase 7 : tableau de bord.

Phase 7 – Suivre les résultats

Constater les résultats.

Apporter les aménagements nécessaires.

Mettre en place le tableau de bord de pilotage.

Identifier et corriger les effets induits.

Obtenir un feed-back sur l'action.

Sortie de la phase 7 : bilan de mission.

Notre conseil

Cette méthode constitue une excellente démarche « passe-partout » facilement compréhensible pour le non-initié. Sa facilité d'utilisation lui permet d'être utilisée aussi bien pour traiter des problèmes commerciaux qu'administratifs, seul ou en groupe.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

Phase 1 – Poser le problème

Contexte : Un processus vécu par ses acteurs comme une contrainte administrative.

Objectif : Apporter une réponse à 100 % des lettres reçues dans un délai de 5 jours.
Adresser une note d'information dans 10 % des réponses. Faire en sorte que le gestionnaire du compte soit le signataire de la réponse. Mémoriser les lettres et les réponses. Disposer d'un système de pilotage de la procédure.

Méthode : Les 7 phases de la MRP.

Plan de communication : Ensemble du personnel avant et après chaque phase en utilisant le journal interne. DG en phase 1, 5 et 7 à l'aide de réunion précédée de l'envoi d'un dossier.

© Groupe Eyrolles

Calendrier : Phases 2 et 3 : un mois. Phase 4 : un mois Phase 5 : une semaine. Phase 6 : trois semaines. Soit une durée totale de trois mois, entre le début de la phase terrain et le début de la phase de suivi des résultats.

Budget : Un chef de projet et une équipe projet composée d'un organisateur, d'un commercial et d'un administratif à mi-temps.

Phase 2 – Décrire la situation

Qui fait quoi ? Les lettres sont traitées et signées par les 15 chefs de service du siège.

Où ? Le traitement s'effectue au siège.

Quand ? Le traitement est effectué l'après-midi dans l'ordre d'arrivée des lettres.

Comment ? Sans procédure particulière.

Combien ? Entre 20 et 50 lettres par jour au total. Les motifs des lettres portent à 80 % sur des opérations figurant sur les extraits de comptes et 20 % sur des motifs divers liés à la qualité de service en général. 80 % concernent des demandes d'explication et 20 % des demandes d'exonération de frais ou de commissions.

Phase 3 – Comprendre la situation

Qui fait quoi ? Pourquoi ? Le traitement des lettres est considéré comme étant de la responsabilité des chefs de service.

Où ? Pourquoi ? Les lettres sont adressées au siège et non dans les agences.

Quand ? Pourquoi ? La réponse aux lettres n'est pas considérée comme prioritaire. De plus, le matin, les services ont d'autres choses à faire.

Comment ? Pourquoi ? Il n'existe pas de procédure formalisée.

Combien ? Pourquoi ? Certains problèmes sont récurrents et n'ont jamais été traités en profondeur. Ces problèmes se traduisent par des anomalies sur les relevés de comptes ou sur la qualité de service en général. Les demandes d'explication correspondent donc bien à des anomalies de la faute de l'entreprise.

© Groupe Eyrolles

Phase 4 – Rechercher des solutions

Trois orientations sont possibles en matière de solution :
- définir une procédure de traitement optimisée ;
- centraliser le traitement des lettres de réclamation dans un service Qualité ;
- décentraliser le traitement des lettres dans les agences auprès des gestionnaires de compte.

Phase 5 – Choisir la solution

La direction générale a retenu comme solution la création d'un service Qualité. Celui-ci, en plus du traitement des lettres de réclamation, aura pour mission de mener les actions nécessaires pour diminuer le nombre d'anomalies répétitives.

Phase 6 – Mettre en œuvre

La mise en œuvre de cette solution a demandé la réalisation d'un certain nombre d'actions :
- présentation pour avis aux représentants du personnel ;
- sélection des personnes et formation ;
- aménagement d'un bureau et installation du matériel nécessaire ;
- rédaction des procédures de travail et des lettres types ;
- mise en place d'un système de pilotage de l'activité et de comptage des motifs de réclamation permettant l'engagement des actions correctives.

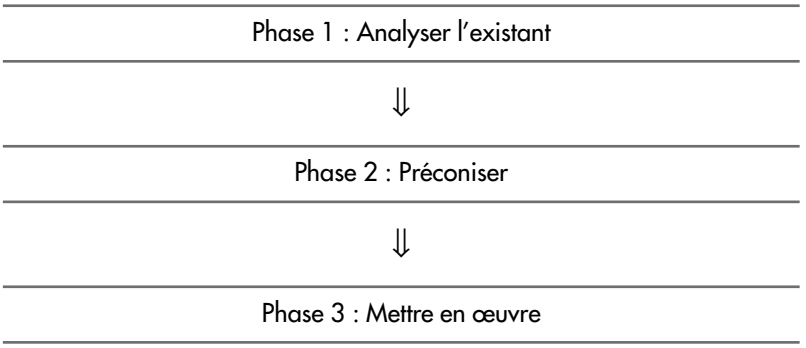
Phase 7 – Suivre les résultats

Le suivi des résultats a porté sur les critères sur lesquels le service peut directement avoir une influence :
- délai de traitement d'une lettre ;
- pourcentage de réponses donnant lieu à une nouvelle lettre du client.

Le débriefing de la mission a montré que la planification avait été sous-estimée en ce qui concerne le temps nécessaire à la prise de décision par la DG et que dans l'ensemble, les membres de l'équipe projet n'avaient pas eu la disponibilité de temps prévue au départ, ce qui a entraîné un surcroît de travail pour le chef de projet.

© Groupe Eyrolles

02 – Méthode d'Optimisation (OPT)



Définition

La méthode d'optimisation d'une ou plusieurs unités poursuit différents objectifs : la simplification du fonctionnement des services, la réduction des coûts, la fiabilisation des traitements, l'augmentation des ventes en fonction des stratégies choisies et le dimensionnement des services par rapport aux besoins des clients.

Cette méthode répond à des problèmes spécifiques comme la fusion de plusieurs unités, l'amélioration du système de pilotage, l'amélioration de la performance des unités et l'organisation autour d'une contrainte interne ou externe (an 2000, 35 heures, euro, projet informatique…).

Présentation des différentes phases

La phase 1 est précédée d'une phase de description.

© Groupe Eyrolles

Contexte : Ensemble de circonstances qui entourent un élément.

Objectif : But à atteindre par la mission.

Périmètre : Ensemble des entités concernées par la mission.

Démarche : Ensemble d'étapes, de moyens, d'outils et de ressources prédéfinis.

Plan de communication : Ensemble des actions de communication définies visant à influencer le comportement des personnes concernées par la mission.

Calendrier : Ordonnancement dans le temps des tâches à réaliser.

Budget : Évaluation de la charge de travail correspondant à l'ensemble des tâches à réaliser.

Entrée de la phase 1 : dossier de présentation de la mission.

Phase 1 – Analyser l'existant

- Décrire les processus de traitements : qui fait quoi dans quels délais.
- Analyser la structure : vérifier l'adéquation entre la structure du service, la nature de ses activités, sa mission et les ressources dont il dispose.
- Vérifier la cohérence des missions et des fonctions du service en fonction de son contexte et de ses contraintes.
- Appréhender le fonctionnement hiérarchique.
- Décrire l'ensemble des postes existants et analyser la cohérence de leur répartition.
- Définir la chaîne de valeur ajoutée.
- Vérifier l'adéquation entre la charge et les ressources.
- Analyser la productivité du service.
- Déterminer un plan de charge.
- Étudier la polyvalence.
- Étudier le système de pilotage : vérifier si les outils de management à la disposition du responsable lui permettent de gérer efficacement son service en fonction des objectifs qui lui sont fixés.
- Valider la phase.

Sortie de la phase 1 et entrée de la phase 2 : rapport d'analyse.

© Groupe Eyrolles

Phase 2 – Préconiser

- Identifier les axes d'amélioration pouvant porter sur les processus, la structure, la polyvalence, la charge de travail et le système de pilotage.
- Proposer les différentes pistes d'amélioration possibles.
- Chiffrer ces axes.
- Valider.
- Élaborer le plan d'actions (qui fait quoi et le planning de réalisation).
- Valider les plans d'actions.

Sortie de la phase 2 et entrée de la phase 3 : le plan d'actions.

Phase 3 – Mettre en œuvre

- Nommer les responsables.
- Suivre l'état d'avancement.
- Identifier les difficultés de mise en place et trouver les solutions.
- Valider la phase.

Sortie de la phase 3 : bilan de fin de mission.

Notre conseil

La méthode d'optimisation est une méthode simple pouvant s'appliquer aussi bien à un seul service qu'à une filière complète.

Exemple – Organisation d'un Service Archives de la Banque de Bel Air

Contexte : La gestion des archives présente un certain nombre de lacunes (procédures, répartition des fonctions, organisation sur les plans géographique et légal, responsabilisation des différents services utilisateurs par rapport à la gestion des archives, économies).

Objectif : Réaliser un constat de l'existant et mettre en place une nouvelle organisation, adéquate et optimale, qui permet de gagner de la place et de réaliser des économies.

Périmètre : Le service archives.

Démarche : Les trois phases de la méthode d'optimisation.

© Groupe Eyrolles

Plan de communication : Information auprès de l'entreprise par une note interne, présentation de la mission lors d'une réunion de lancement aux collaborateurs impliqués par le projet, réunion de présentation des résultats de l'analyse de l'existant aux collaborateurs ; des réunions de présentation et de validation auront lieu toutes les semaines avec le directeur de l'administration centrale.

Calendrier : Phase 1 : une semaine. Phase 2 : une semaine. Phase 3 : une semaine.

Budget : Un chef de projet et un organisateur.

Phase 1 – Analyser l'existant

Qui fait quoi ? Le flux d'archivage, les services préparent les boîtes et appellent l'archivage, ce dernier répond au téléphone et prépare un mémo pour l'archiviste qui fait sa tournée et récupère les boîtes dans les services. Il ramène et classe les boîtes pour les conserver au sous-sol. Au bout d'un an, les boîtes sont transférées dans un entrepôt pendant 8 ans. Au bout de 8 ans, un bordereau est envoyé aux responsables de service afin d'avoir leur accord pour la destruction. Si désaccord, le document est conservé de façon illimitée. Si pas de réponse, la procédure est ajournée à l'année suivante. Les services demandent quotidiennement des recherches auprès des archivistes ou vont directement au sous-sol.

Structure : Un responsable du service archives et trois archivistes (un qui effectue les recherches, un au sous-sol et un à l'entrepôt).

Charge de travail : Faire la tournée dans les services : 3 heures/jour ; transférer à l'entrepôt : 30 heures par mois…

Polyvalence : Le taux de polyvalence entre les archivistes est bon, il tourne autour de 75 % sauf pour l'activité de transfert à l'entrepôt (25 %) et pour effectuer des recherches (50 %).

Phase 2 – Préconiser

Synthèse des préconisations :

- Élaborer un guide de procédure précis entre les services et le service archives.
- Déterminer un seuil d'occupation des étages au-delà duquel les documents doivent être archivés.

© Groupe Eyrolles

- Informer tous les services de ce qu'ils ont en archive pour limiter les demandes de recherches qui ne peuvent aboutir.
- Ne pas transférer comme cela arrive, les documents directement à l'entrepôt sans passer par le sous-sol.
- Les recherches doivent toujours être effectuées par les archivistes et non par les collaborateurs eux-mêmes.
- Pour la destruction, la réponse des services est impérative. Si elle est négative, limiter la conservation à 5 ans par exemple, ne pas stocker les documents de façon illimitée.
- Valider ces axes d'amélioration avec le directeur de l'administration centrale.
- Formaliser des plans d'actions (ex : formaliser la procédure de passation entre les services et les archivistes ; le responsable de cette action est un archiviste dans un délai d'une semaine) ;
- Chiffrer les gains et les coûts de mise en place.
- Valider les plans d'actions.

Phase 3 – Mettre en œuvre

- Nommer le directeur de l'administration centrale comme responsable de la mise en place.
- Faire des réunions hebdomadaires avec les responsables des plans d'actions pour suivre l'état d'avancement du projet, lever les blocages éventuels et trouver des solutions.

© Groupe Eyrolles

03 – L'Analyse de la Valeur (AVA)

Phase 1 : Orienter l'action Ava

⇓

Phase 2 : Rechercher de l'information

⇓

Phase 3 : Analyser les fonctions et les coûts

⇓

Phase 4 : Rechercher des idées

⇓

Phase 5 : Étudier et évaluer des solutions

⇓

Phase 6 : Faire un bilan prévisionnel et décider

⇓

Phase 7 : Réaliser, suivre et réaliser le bilan

© Groupe Eyrolles

Définition

L'analyse de la valeur est une méthode qui permet d'augmenter l'efficacité des entreprises et des organismes par l'amélioration de la compétitivité de leurs produits. Cette amélioration de compétitivité est obtenue par une démarche appliquée au produit qui permet de le concevoir, le reconcevoir, le réaliser ou le maintenir.

Remarques :

- La valeur est un jugement porté sur un produit sur la base des attentes et des motivations de l'utilisateur, exprimé par une grandeur qui croît lorsque, toute chose égale par ailleurs, la satisfaction du besoin de l'utilisateur augmente et/ou la dépense afférente au produit diminue.
- Le mot « valeur » peut se comprendre différemment, en fonction de la nature du produit : l'utilité, mesurée par le prix de vente, s'applique aux produits et aux services marchands ; la rareté, mesurée par le prix de vente, s'applique aux ressources naturelles ; la valeur sociale, mesurée par le coût de fabrication, s'applique pour les travaux d'intérêt national.

Présentation des différentes phases

Entrée de la phase 1 : dossier d'expression de besoin.

Phase 1 – Orienter l'action AVA

Objectif : Lancer l'action.

Définir l'objet de l'action

Définir les données du problème

- Expression des besoins à satisfaire et examen du cahier des charges fonctionnel.
- Définition de l'environnement (et/ou du système) dans lequel le produit doit être situé.
- En cas de création d'un produit, collecte des données principales sur les produits de la même famille (y compris ceux des concurrents) qu'il est destiné à compléter ou à remplacer.

© Groupe Eyrolles

- En cas d'amélioration d'un produit existant, rappel du stade commercial et industriel où il se trouve, inventaire de la concurrence, principales satisfactions et insatisfactions relevées.

Définir les enjeux économiques

- Évaluation de l'ensemble des effets économiques que l'on peut attendre de l'action (développement des ventes, réduction des coûts de production ou d'utilisation).

Délimiter le champ et les limites

- Délimitation du champ de l'action.
- Définition du degré de nouveauté admis ou recherché.

Inventorier les contraintes

- Exigences et interdits formels.
- Contraintes d'homologation, de normalisation, d'interchangeabilité, de propriété intellectuelle, d'approvisionnements, etc.

Définir les objectifs

- Objectifs de performance, de consommation, de fiabilité, de maintenance, de coûts unitaires, etc.

Définir les moyens

- Budgets accordés pour l'action considérée, outils et compétences nécessaires, etc.

Définir les délais

- Délai fixé pour la mise à disposition du produit.
- Délais accordés pour l'action considérée.

Recenser les participants

- Constitution du groupe de travail.

Sortie de la phase 1 et entrée de la phase 2 : note de cadrage.

Phase 2 – Rechercher de l'information

Objectif : Collecter le plus d'informations possible sur le sujet.

Inventorier les informations à collecter

- Informations techniques, industrielles, économiques, commerciales, sociales, réglementaires, etc.

© Groupe Eyrolles

Mettre en commun les informations disponibles

- Chaque membre du groupe met ses informations à la disposition du groupe.

Collecter les informations non disponibles

- Chaque membre du groupe prend la charge de la collecte d'informations spécifiques.

Représenter les informations sous une forme synthétique

- Chaque membre du groupe met ses informations sous une forme propice au travail en groupe.

Sortie de la phase 2 et entrée de la phase 3 : dossier d'analyse.

Phase 3 – Analyser les fonctions et les coûts

Objectif : Déterminer et analyser les fonctions à assurer.

Rédiger le cahier des charges fonctionnel

- Élaboration du cahier des charges fonctionnel à partir des données collectées lors de la phase d'orientation de l'action ou validation du cahier des charges fonctionnel si ce dernier existe.

L'analyse fonctionnelle comprend la conception et la reconception.

La conception nécessite :

- L'analyse des fonctions de service du produit
- L'estimation des coûts et leur analyse par fonctions de service et, le cas échéant, leur confrontation à l'objectif de coût
- La validation des besoins et des objectifs

La reconception nécessite :

- L'analyse des fonctions de service du produit et l'analyse des fonctions techniques des constituants du produit antérieur.
- L'analyse des coûts et leur répartition entre les diverses fonctions de service, les diverses fonctions techniques, les contraintes et, le cas échéant, leur confrontation à l'objectif de coût.
- La validation des besoins et des objectifs.

L'analyse fonctionnelle consiste à :

- Rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et/ou valoriser les fonctions :

© Groupe Eyrolles

– leur ordonnancement vise à classer les fonctions de service de manière logique et permet d'identifier les relations de dépendance entre elles ;

– la caractérisation consiste à énoncer les critères d'appréciation, préciser leurs niveaux et indiquer la flexibilité ;

– leur hiérarchisation permet d'évaluer leur ordre d'importance ;

– leur valorisation (évaluation/pondération) concrétise cet ordre d'importance par l'attribution à chacune d'elles d'un poids en valeur absolue ou relative, indépendamment des solutions.

L'analyse des coûts consiste à :

- Regrouper par fonctions et/ou ensembles significatifs
- Dégager les masses de coût importantes
- Rechercher les facteurs qui influencent
- Détecter les coûts inutiles pour les supprimer
- Rassembler, dans la mesure du possible, les informations de coût global

La validation des besoins et des objectifs s'appuie sur les éléments recueillis au cours de cette phase.

Lorsqu'un autre produit de la même famille a été préalablement étudié en AVA, les éléments recueillis à cette occasion seront mis à jour sur les données et les tendances du moment ; le travail relatif à l'action considérée s'en trouve considérablement allégé.

Orienter les efforts vers les domaines les plus fructueux en identifiant les coûts importants et les espérances de gain.

Préparer la recherche de solutions répondant aux seuls besoins réels.

Sortie de la phase 3 et entrée de la phase 4 : dossier d'analyse fonctionnelle chiffré.

Phase 4 – Rechercher des idées

Objectif : Rechercher des idées de solution.

- Rechercher des idées par analogie, ce qui revient à rechercher des idées par observation de ce qui existe ailleurs, pour répondre à un besoin analogue, et qui est réputé performant.

© Groupe Eyrolles

- Rechercher des idées par brainstorming. Par créativité, en utilisant par exemple la technique du brainstorming qui permet l'identification d'un grand nombre d'idées.

Sortie de la phase 4 et entrée de la phase 5 : liste d'idées de solution.

Phase 5 – Étudier et évaluer des solutions

Objectif : Bâtir des solutions qui répondent le mieux aux critères et objectifs de l'action et qui seront proposées au décideur accompagnées d'un bilan prévisionnel.

Attribuer les fonctions techniques à chaque solution

- Réalisation des études de faisabilité, sécurité, etc. de ses constituants et de l'ensemble du produit.
- Vérification de la cohérence des fonctions techniques au sein de l'architecture de la solution.
- Vérification de la satisfaction des fonctions de service par l'ensemble cohérent des fonctions techniques.

Réaliser les études techniques

- Conduite des études techniques et des travaux nécessaires pour l'évaluation d'un nombre restreint de solutions selon les points de vue suivants : faisabilité, coût, risques et autres contraintes de conception telles que propriété industrielle, stratégie d'entreprise, etc.

Ces travaux représentent en général une part importante du coût d'une action d'Analyse de la Valeur et ils sont effectués par différents services de l'entreprise.

La difficulté réside dans le fait de limiter le développement de chaque solution au minimum suffisant pour permettre le choix.

Sortie de la phase 5 et entrée de la phase 6 : dossier technique.

Phase 6 – Faire un bilan prévisionnel et décider

Objectifs : Dresser un bilan prévisionnel des solutions sélectionnées et présenter les recommandations du groupe ainsi que certaines conditions d'application dans l'entreprise.

- Présenter les solutions. Elle doivent être accompagnées des justifications suivantes : motif de sélection, niveau estimé de chaque critère,

© Groupe Eyrolles

chiffrage des coûts (dépenses, investissements, gains, etc.), liste des avantages et des inconvénients (risques industriels) non nécessairement chiffrables, principales conditions d'application (délais, études complémentaires, validations, conséquences sur les hommes et sur l'entreprise, etc.).

- Choisir la solution. Ce choix de la solution revient au décideur.

Sortie de la phase 6 et entrée de la phase 7 : fiche de décision.

Phase 7 – Réaliser, suivre et réaliser le bilan

Objectifs : Réaliser les travaux et faire le bilan de l'action.

- Réaliser les travaux concernant les solutions retenues par le décideur et contrôle de l'avancement des travaux par l'animateur.
- Réaliser le bilan de l'action définitif et comparaison avec le bilan prévisionnel.

Sortie de la phase 7 : fiche de bilan.

Présentation des différents acteurs

Quatre types d'intervenants interviennent dans une étude d'analyse de la valeur, soit en qualité de responsable (R), soit en qualité de participant (P).

Le décideur

Le décideur est la personne mandatée pour prendre les décisions relatives à une action Analyse de la Valeur, les faire connaître et les faire appliquer. Le décideur intervient au départ de l'action, en cours d'action chaque fois que cela est nécessaire, et impérativement lors du choix des solutions et de la décision sur les suites à donner. Il correspond au comité de pilotage.

L'animateur

L'animateur est la personne ayant les compétences méthodologiques et la personnalité requise pour assurer l'organisation, le déroulement et l'animation d'une action Analyse de la Valeur. Il correspond au chef de projet ou maître d'ouvrage.

© Groupe Eyrolles

Le demandeur

Le demandeur est la personne ou l'entité qui recherche un produit, en émet le cahier des charges, en vue de son acquisition et de son utilisation par elle-même ou par d'autres. Il correspond au bénéficiaire du projet.

Le concepteur-réalisateur

Le concepteur-réalisateur est la personne ou l'entité responsable de la conception d'un produit qui, outre les exigences techniques, prend en compte les conditions, coûts et délais de réalisation. Il correspond à l'équipe projet. Il peut être extérieur à l'entreprise.

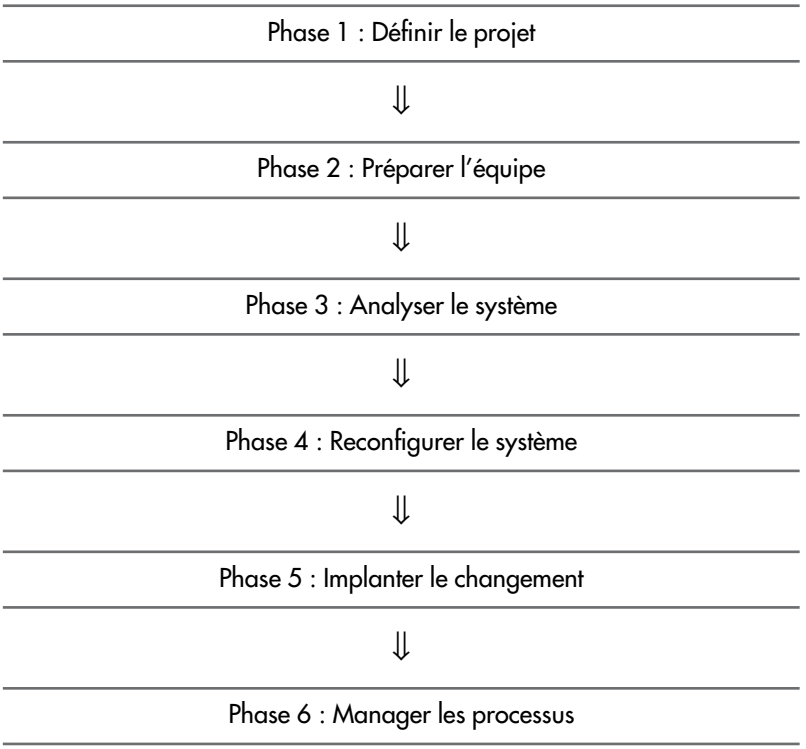
N°	Phases	Décideur	Animateur	Groupe de travail	Services
1	Orientation	R	P		
2	Recherche de l'information		R	P	P
3	Analyse fonctionnelle Analyse des coûts Validation des besoins et des objectifs		R P R	R P R	P R P
4	Recherche d'idées et de voies de solution		R	R	P
5	Étude et évaluation des solutions		P	P	R
6	Bilan prévisionnel Présentation des solutions retenues Décision	 R	R R P	P R 	 R
7	Réalisation de la ou des solutions retenues Suivi Bilan définitif		P R R		R R P

Notre conseil

L'analyse de la valeur utilise un vocabulaire spécifique qu'il est nécessaire de bien posséder avant d'entamer une mission (*cf.* lexique en fin d'ouvrage).

© Groupe Eyrolles

04 – Business Process Reengineering (BPR)



© Groupe Eyrolles

Définition

Le Business Process Reengineering est une méthode destinée à réinventer tout ou partie de l'entreprise par rapport aux attentes des clients de l'entreprise (externe).

Cette méthode part d'un constat fort : l'organisation actuelle des entreprises répond plus souvent à des besoins internes qu'à des nécessités clients.

La réalisation d'une telle mission doit permettre à l'entreprise :
- d'améliorer ses parts de marché, le produit vendu n'étant plus conforme aux attentes des clients ;
- de diminuer ses frais de fonctionnement, les activités sans valeur ajoutée clients étant éliminées.

Ce type d'approche :
- touche un périmètre d'activités dans l'entreprise permettant de modifier un processus transversal (processus allant de la demande du client jusqu'à la livraison du produit) ;
- a des objectifs ambitieux en termes de résultat quantitatif ou qualitatif.

Il est souhaitable d'avoir une latitude pour modifier le système d'information.

Il faut être conscient que ce type de démarche nécessite un investissement important de l'entreprise (au niveau de la direction et des collaborateurs choisis pour y participer).

Présentation des différentes phases

Phase 1 – Définir le projet

Cette phase reprend les axes classiques d'une définition de projet. En plus de ces éléments, la première étape du BPR est l'occasion pour l'entreprise d'affirmer sa stratégie.

Objectif : Faire définir par la direction générale :
- Quels sont les produits ou les services que l'entreprise a intérêt à optimiser (en fonction de la position actuelle du produit, de la concurrence et des perspectives d'évolution) ?

© Groupe Eyrolles

- Pour les produits et les services sélectionnés, quels sont les critères de satisfaction du client et le niveau d'exigence (en fonction d'enquêtes clients, de benchmarking) ?

Cette réflexion va permettre d'identifier le périmètre du projet.

Critères de performance :

- La réussite de cette étape se mesure au degré d'implication de la direction. La suite du projet risque d'être lourde (charge de travail, délai, profondeur de la remise en cause…) si la DG n'est pas prête à le porter ; dans ce cas, il vaut mieux arrêter tout de suite.
- L'entreprise s'est tournée vers ses clients (ils ont pris la parole, ce n'est plus l'entreprise qui parle à leur place). Une enquête a été réalisée afin de définir les objectifs du projet (critères de satisfaction du client et le niveau de service).

Phase 2 – Préparer l'équipe

Objectifs :

- Former les participants au projet.
- Valider la planification du projet et le lancer.

La démarche BPR va nécessiter la constitution d'une équipe projet. On compte environ 10 personnes par processus à reconfigurer. Même si le projet est suivi par un expert de la méthode, il convient de donner un « vernis » à l'ensemble de l'équipe. On profite de cette formation pour valider le calendrier de la mission et répartir les rôles entre les intervenants.

Critères de performance :

- Les membres de l'équipe sont capables de communiquer sur le projet.
- Les membres de l'équipe sont opérationnels pour les 2 premières semaines du projet.

Phase 3 – Analyser le système

Objectif :

Comprendre le fonctionnement actuel et en identifier les imperfections.

© Groupe Eyrolles

Critères de performance :

- L'équipe projet est capable de décrire l'organisation actuelle du niveau entreprise jusqu'au niveau du collaborateur et en passant par les services et les processus.
- L'équipe projet a identifié et quantifié les axes d'amélioration (cohérence de l'organisation, valeur ajoutée clients, système d'information) et donc les erreurs à ne pas commettre dans la phase de reconception.
- Les responsables de service sont conscients des problèmes actuels.
- L'équipe projet a identifié les points dans l'organisation empêchant l'atteinte des objectifs clients.

Phase 4 – Reconfigurer le système

Objectif :

Bâtir la nouvelle organisation afin d'atteindre les objectifs du projet.

Critères de performance :

- La description de la nouvelle organisation veille à la cohérence entre les niveaux entreprise, service, processus et collaborateurs tant en termes d'objectif, d'architecture que de management.
- Les exigences du système d'information sont spécifiées en prenant en compte le besoin de pilotage du processus.
- La nouvelle organisation permet d'atteindre les objectifs du projet.
- Les investissements à réaliser sont chiffrés en termes de coût et de gain.

Phase 5 – Implanter le changement

Objectif : Mettre en œuvre la nouvelle organisation.

Critères de performance :

- Les objectifs de la nouvelle organisation sont atteints.
- Les collaborateurs sont conscients des améliorations et adhèrent aux changements.
- Les délais et les coûts de mise en place sont respectés.

© Groupe Eyrolles

Phase 6 – Manager les processus

Objectif : Mettre en place une logique de changement dans l'entreprise.

Critères de performance :

- Au bout de 2 ans, le processus répond encore aux attentes des clients.
- Il a déjà été modifié au moins 1 fois.

Notre conseil

En phase 1 :

- N'hésitez pas à investir dans cette étape (environ 1 mois).
- Fixez-vous des objectifs ambitieux et partagés (vis-à-vis du client et en interne).
- Mettez ces objectifs dans une perspective temporelle.
- Mettez en place des moyens de suivre la réalisation des objectifs (tableau de bord du projet).
- Impliquez la direction dans votre communication.
- N'hésitez pas à sélectionner des collaborateurs les plus performants pour participer au projet.

En phase 2 :

- Soyez le plus transparent possible avec les membres de l'équipe projet ; leur demander en retour de garder une confidentialité absolue sur les éléments qui ne seront pas communiqués à l'ensemble de l'entreprise.
- Préférez une équipe projet dédiée (100 % du temps) comprenant des collaborateurs des services impactés par la mission.

En phase 3 :

- Ne tentez pas de tout analyser dans le détail, axez vos recherches sur les points vous permettant d'atteindre les objectifs de votre projet.
- Validez vos informations avec les utilisateurs, présentez-leur vos travaux.

En phase 4 :

- Partez des objectifs du projet, faites preuve d'innovation, ne soyez pas esclave de la situation actuelle.
- Communiquez largement sur la nouvelle organisation et sur le bien-fondé des changements.

© Groupe Eyrolles

En phase 5 :

- Prévoyez une structure de décision et de pilotage pour suivre l'avancement de la mise en œuvre.
- Prévoyez, en plus des plans d'actions techniques, des plans d'actions transversaux (ressources humaines, communication, allocation des moyens) et communiquez dessus.
- N'oubliez pas votre tableau de bord projet (ce sont les faits qui convaincront les collaborateurs de l'entreprise).

En phase 6 :

- La nomination d'un responsable du processus ne doit pas alourdir la structure hiérarchique de l'entreprise (préférez une structure matricielle).
- Donnez les moyens au responsable du processus d'assumer son rôle (pouvoir, budget et indicateurs).

© Groupe Eyrolles

05 – Assurance Qualité (AQU)

Phase 1 : Lancer le projet Assurance Qualité

⇓

Phase 2 : Diagnostiquer l'existant

⇓

Phase 3 : Mettre en place une structure projet

⇓

Phase 4 : Former à la démarche Assurance Qualité

⇓

Phase 5 : Élaborer le système documentaire

⇓

Phase 6 : Valider et diffuser la documentation Assurance Qualité

⇓

Phase 7 : Former/Mettre en œuvre l'audit qualité interne

⇓

Phase 8 : Subir un audit à blanc

⇓

Phase 9 : Choisir l'organisme certificateur

⇓

Phase 10 : Subir l'audit de certification

© Groupe Eyrolles

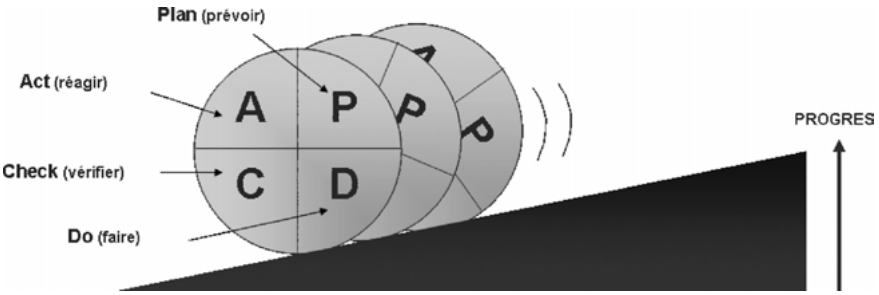
Définition

La méthode d'Assurance Qualité constitue un ensemble d'actions préventives et systématiques nécessaires pour satisfaire au moindre coût les besoins (implicites/explicites) du client et obtenir sa confiance.

Cette démarche vise à mettre en place un système Qualité (le référentiel) où sont définies formellement l'organisation, les activités et la responsabilité de chaque acteur ayant une incidence sur la Qualité (les attentes du client).

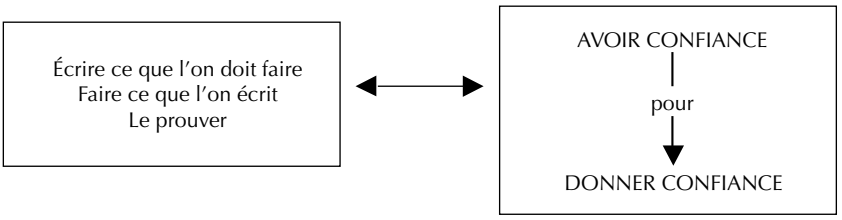
Démarche d'amélioration continue par rapport à la satisfaction client, elle a pour objectif sur chaque activité clé (la réalité) de :

- **Plan** (prévoir) : déterminer ce qu'il faut faire et comment le faire.
- **Do** (faire) : réaliser les travaux comme prévu.
- **Check** (vérifier) : évaluer la conformité du résultat par rapport à l'objectif et analyser les éventuelles causes de déviation.
- **Act** (agir) : améliorer les points faibles en regard de cette évaluation.



La roue de Deming

Son principe est le suivant :



La certification ISO traduit la reconnaissance par un organisme indépendant de l'application effective et conforme du système Qualité (le

© Groupe Eyrolles

référentiel) à l'existant (la réalité) par rapport à la norme ISO retenue (le modèle).

L'adéquation Référentiel/Réalité/Modèle traduit l'aptitude *in fine* de l'entreprise à satisfaire les attentes du client.

Les phases de la démarche Assurance Qualité/Certification

Phase 1 – Lancer le projet Assurance Qualité (mois 1)

Détermination des objectifs/enjeu de la démarche.

Définition du périmètre d'activité concerné.

Élaboration préliminaire du calendrier du projet.

Nomination du responsable Assurance/Qualité.

Préparation du plan de communication.

Phase 2 – Diagnostiquer l'existant (mois 1)

Mesure du désir de formalisation (procédures écrites) des activités du périmètre par rapport aux exigences du modèle (norme ISO).

Choix du modèle à retenir (norme ISO).

Établissement du lien entre le modèle choisi (exigences qualité) et l'existant (les activités).

Élaboration du plan d'actions sur le système documentaire (manuel d'Assurance Qualité et mensuel des procédures).

Phase 3 – Mettre en place la structure projet (mois 1)

Création d'un comité de pilotage dont le rôle est de suivre l'avancement, d'arbitrer, de décider tout au long de la conduite du projet.

Phase 4 – Former à la démarche d'Assurance Qualité (mois 1)

Formation de la population du périmètre. But : compréhension de la démarche et du rôle de chaque acteur dans le projet.

© Groupe Eyrolles

Phase 5 – Élaborer le système documentaire (mois 2 à 7)

Construction du manuel d'Assurance Qualité.

Élaboration du manuel des procédures et des instructions.

Phase 6 – Valider et diffuser la documentation Assurance Qualité (mois 5 à 7)

Mise en œuvre du plan de diffusion.

Plan d'application et mise en œuvre opérationnelle des activités formalisées.

Phase 7 – Former/Mettre en œuvre l'audit qualité interne (mois 7 à 12)

Choix, profil des auditeurs Qualité internes.

Formation des auditeurs Qualité internes.

Élaboration du planning d'audit (calendrier, thèmes).

Mise en œuvre du système d'audit Qualité.

Phase 8 – Subir un audit à blanc ou pré-audit de qualification (mois 10)

Validation de l'adéquation et la conformité entre le modèle (norme ISO retenue), le référentiel (système Qualité en place) et la réalité (l'existant).

Guide ou check-list de pré-audit.

Phase 9 – Choisir l'organisme certificateur – AFAQ, LLOYDS, BVQI… – (mois 1)

Procédure de sélection et dépôt de candidature.

Réponse au questionnaire d'évaluation préliminaire.

Phase 10 – Subir l'audit de certification (mois 13)

Préparation et plan de communication sur l'intervention des auditeurs externes.

Obtention du certificat ISO.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

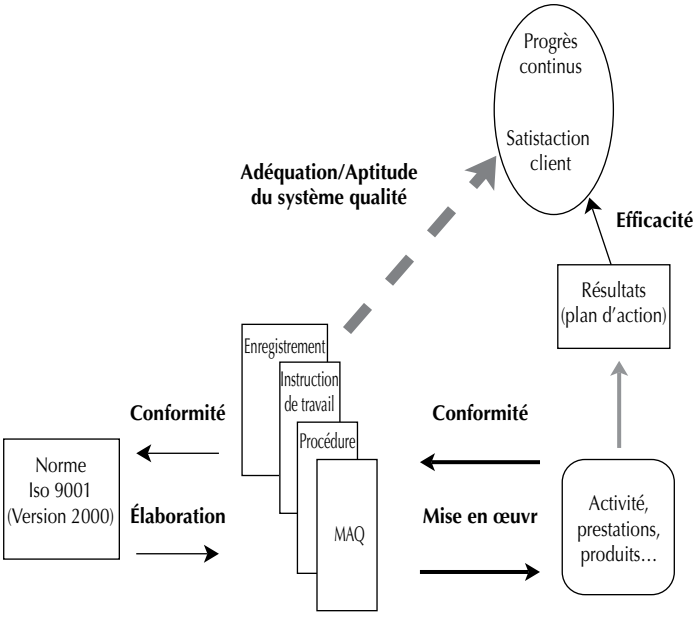
Impliquez la direction et l'encadrement car cela représente le préalable indispensable à la réussite du projet Assurance Qualité/Certification ;

Communiquez régulièrement sur le projet (comités, réunions…).

Mettez en œuvre, dès que possible, le système d'actions correctives/préventives (par rapport aux dysfonctionnements identifiés) ainsi que le système d'audits Qualité internes. Ces systèmes d'Assurance Qualité contribuent à l'émulation interne et nécessaire à cette démarche de progrès.

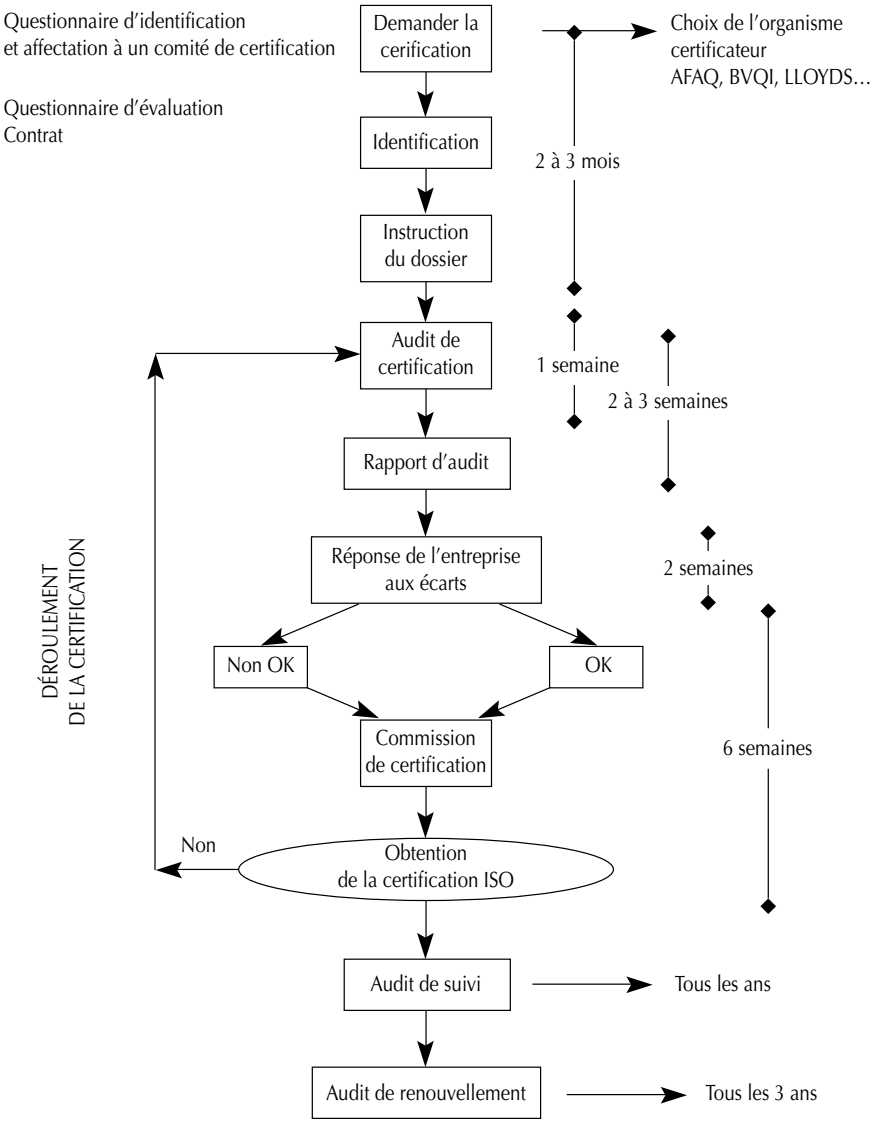
Privilégiez une vision à moyen terme sur les effets attendus (clarification, meilleure maîtrise de l'organisation et des responsabilités) de la démarche Assurance Qualité.

Pérennisez le projet après l'obtention du certificat ISO qui ne représente qu'une étape de la démarche Assurance Qualité.



La mise en œuvre du système Qualité (le modèle, le référentiel et la réalité)

© Groupe Eyrolles



Le déroulement de la Certification ISO

© Groupe Eyrolles

PARTIE 6

Les 57 outils techniques

Outil :
« *Instrument qui sert à effectuer un travail* »

Le tableau présent dans chaque fiche outil précise à quelles phases de quelle méthode on peut utiliser l'outil en question.

Chaque méthode requiert l'utilisation d'outils techniques. Certains de ces outils sont communs à plusieurs méthodes, voire à toutes, et d'autres sont spécifiques à une méthode.

Dans cette sixième partie, vous trouverez les 57 outils techniques à utiliser en fonction de la méthode spécifique.

Outils généraux

Analyse fonctionnelle

Fiche d'expression de besoins

Dossier d'étude d'opportunité

Cahier des charges

QQOQC

Types de risques

Outils d'analyse du « Qui fait quoi »

Sociogramme

Carte relationnelle

APTE

Organigramme

Identité d'unité

Étude de supervision

Fiche de définition de fonction

Tableau de répartition des activités

Matrice des pouvoirs décisionnels

Matrice de polyvalence

Tableau d'analyse du système de pilotage

Style de management

Types de besoins recherchés par les acteurs

© Groupe Eyrolles

Critères culturels
Carte des forces

Outils d'analyse du « Où »

Méthode des chaînons
Normes ergonomiques

Outil d'analyse du « Quand »

Chronogramme

Outils d'analyse du « Comment »

Processus
Diagramme de répartition des rôles
Ordinogramme
Flow-chart
Carte filière
Fondamentaux d'audit
Tableau d'analyse des taches par nature
Tableau d'évaluation des contrôles
Inventaire des procédures
Matrice de rédaction d'une procédure
Contrat de service
Autodiagnostic Qualité
Check-list de pré-audit de certification

Outils d'analyse du « Combien »

Tableau de chiffrage des fonctions
Tableau de quantification des activités

© Groupe Eyrolles

Estimations pondérées

Tableaux d'autopointages

Observations instantanées

Sondages

Balanced Scorecard

Étendue et écart type

Tableau des charges et des ressources

Tableau de suivi des activités

Calcul du potentiel disponible

Calcul de rentabilité prévisionnelle

Relevé de non-conformité

Carte de contrôle

Outils d'analyse du « Pourquoi »

Arbre de causes

Révélation et analyse de problèmes

Outils de créativité

Analogies

Brainstorming

Outils d'aide à la décision

Vote négatif-positif

Vote multicritère

© Groupe Eyrolles

Outils généraux

L'analyse fonctionnelle, la fiche d'expression de besoin, le dossier d'étude d'opportunité et le cahier des charges sont des outils techniques indispensables à la réussite d'une mission d'organisation : comprendre ce que l'on souhaite atteindre, le formuler, analyser son opportunité et le décrire précisément est un travail obligatoire.

Le QQOQC, appelé aussi l'hexamètre de Quintilien, est à nos yeux bien davantage qu'un simple outil d'investigation. En effet, dans le cadre de cet ouvrage, il va être utilisé afin de classer les différents outils d'analyse en catégories.

Les types de risques occupent pareillement une place de choix dans cet ouvrage. Plus que jamais les entreprises sont engagées dans de véritables guerres économiques, guerres dans lesquelles il leur est nécessaire de conquérir et de se prémunir de nombreux risques.

Dans cette partie, vous trouverez les 6 outils généraux : analyse fonctionnelle, fiche d'expression de besoins, dossier d'étude d'opportunité, cahier des charges, QQOQC, types de risques.

© Groupe Eyrolles

01- Analyse fonctionnelle

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

L'analyse fonctionnelle a pour finalité de préciser les fonctions d'une unité, d'un produit, d'un service ou d'un processus. L'analyse fonctionnelle distingue 3 types de fonctions pour une unité, un produit/service ou un processus :

- Fonction principale : elle correspond à la raison d'exister. Cette relation est donc essentielle.
- Fonctions secondaires : elles correspondent à des utilités supplémentaires et à des attentes subjectives.
- Fonctions de contrainte : elles correspondent aux contraintes internes à l'entreprise (comptabilisation, mémorisation, fournitures d'informations statistiques…) ou externes à l'entreprise (normes comptables, fiscales, déontologiques…) à respecter.

Comment l'utiliser ?

Définir la raison d'exister (utilité principale) de l'unité, produit/service ou du processus.

Définir les utilités secondaires : utilité et estime (ego).

Identifier les contraintes internes et externes.

Notre conseil

Une unité, un produit/service ou un processus efficace n'a qu'une seule fonction principale.

Vous devez respecter cette règle pour toute unité, produit/service ou processus, c'est réellement l'unité d'œuvre de base.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Un couteau rouge bien connu…

- Fonction principale : couper.
- Fonctions secondaires : ouvrir les boîtes, décapsuler les bouteilles de bière, ôter les bouchons des bouteilles de vin, scier du bois, couper du papier, dévisser, limer, permettre de regarder de près, indiquer le Nord…
- Fonction d'estime : appartenir au club des amateurs de couteaux suisses.
- Fonction de contrainte interne : couleur rouge avec croix blanche.
- Fonction de contrainte externe : système de blocage évitant la fermeture de la lame sur le doigt de l'utilisateur.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

- Fonction principale : apporter une réponse personnalisée à chaque courrier reçu d'un client.
- Fonction secondaire : faire des propositions commerciales
- Fonction d'estime : faire signer chaque courrier par un rédacteur valorisant pour le client.
- Fonction de contrainte interne : fournir à la Direction Marketing des informations sur les besoins exprimés par les clients.
- Fonction de contrainte externe : mémoriser les courriers reçus et les réponses apportées.

© Groupe Eyrolles

02 – Fiche d'expression de besoins

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

La fiche d'expression de besoins permet de formaliser explicitement des besoins exprimés par un client ou des utilisateurs afin de les valider et de les transformer en projet si cela est jugé opportun.

Exprimer un besoin c'est considérer qu'il est nécessaire de modifier une situation existante et d'être capable de définir l'état à atteindre à partir de cette situation initiale.

Comment l'utiliser ?

La fiche d'expression de besoins doit comporter certaines rubriques à renseigner.

Identifier des acteurs : nom du rédacteur de la fiche et sa structure, et personnes qui ont été consultées et leur structure.

Rappeler le contexte : éléments du contexte pertinents et présentation de ce qui a déclenché la rédaction de la fiche : un changement de réglementation, une innovation technologique, les résultats d'une étude de l'audit, du marketing…

Donner l'objet de la fiche : idée qui donne lieu à la rédaction de la fiche : faire évoluer un applicatif, modifier ou introduire une nouvelle procédure, modifier ou créer une structure, lancer un nouveau produit…

Donner les objectifs poursuivis : objectif principal et objectifs complémentaires : accroissement de productivité d'un service, réduction du taux d'anomalies/de dysfonctionnements, accroissement de la qualité de service client, réduction des coûts…

Rappeler l'existant : identifier quels sont processus, les acteurs, les structures, les produits, les applications informatiques, les marchés de clientèle… concernés.

© Groupe Eyrolles

Donner les gains attendus : indiquer le moyen de mesurer les gains (indicateurs existants ou à créer) : évaluer les gains espérés, dans le temps.

Donner les contraintes : évaluer le coût et les délais de mise en œuvre, ainsi que le coût prévisionnel de fonctionnement.

Donner les risques : identifier les risques liés à la réalisation ou non du projet.

Notre conseil

Distinguez « besoin » et « problème ou dysfonctionnement ».

Distinguez « décrire la situation existante » et « réaliser une analyse critique ».

Distinguez « besoin » et « responsabilité ».

Hiérarchisez les besoins en fonction de la contribution aux objectifs, pensez d'abord au « pour quoi ? ».

Distinguez « besoin » et « constat » : pensez à une évaluation économique (gains/coûts).

Distinguez « besoin » et « idée » ou « rêve » : soyez créatif et prospectif (pas le présent seulement) et ne préjugez jamais des solutions *a priori*.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Fiche d'expression de besoins		
Structure	Service Courrier	**Date :** 19 septembre
Rédacteur	M. Pierre, chef du service Courrier	
Contexte	La banque de Bel Air reçoit plusieurs centaines de lettres de ses clients chaque jour Personne n'a la visibilité sur ces courriers, et encore moins sur les réponses qui y sont apportées… ou pas Ceci est grave dans un contexte de forte concurrence	
Objet	Il serait souhaitable de réorganiser ce processus	
Objectifs poursuivis	Amélioration de la qualité perçue par les clients et sécurisation du processus	
Rappel de l'existant	Toutes les directions du siège sont concernées par ce processus, y compris la direction générale	
Gains attendus	Délai de traitement et exhaustivité des réponses	
Contraintes	Diversité des acteurs, des thèmes des courriers et nombre de courriers	
Risques	Améliorer le processus au détriment de la qualité technique et commerciale des réponses	

© Groupe Eyrolles

03 – Dossier d'étude d'opportunité

Définition

Le dossier d'étude d'opportunité permet, à partir d'une expression de besoin, d'aboutir à une première formulation de l'idée d'un projet.

Son objectif est de faciliter la prise de décision d'engager ou non une étude d'approfondissement du besoin, qui pourra déboucher sur une note de cadrage marquant le lancement du projet.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Le dossier d'étude d'opportunité est composé des rubriques suivantes :

- *Objet* (à partir de la fiche d'expression de besoins) : Reformuler brièvement le besoin : faire évoluer une application informatique, modifier ou introduire une nouvelle procédure, modifier ou créer une structure.
- *Objectifs et enjeux* (à partir de la fiche d'expression de besoins) : Rappeler quel est l'objectif principal et quels sont les objectifs complémentaires.
- *Description de l'objet du changement* : Décrire les caractéristiques et le fonctionnement du processus, de la structure, de l'application informatique du produit modifiés ou à créer.
- *Acteurs* – Identifier les acteurs concernés par le processus, la structure modifiée ou à créer.
- *Impacts organisationnels et humains* : Identifier les principaux impacts du changement sur les structures et les hommes.
- *Exigences de qualité* : Préciser les exigences de qualité que devra remplir le nouveau processus, produit… : niveau et délai de prestations, niveau de sécurité, taux de disponibilité… mais aussi les contraintes

© Groupe Eyrolles

de fonctionnement, les conditions de maintenance/d'évolution, la durée de vie prévisible.

- *Volumes prévus* : Le nombre de produits vendus, le nombre d'opérations traitées, le nombre de fois lesquels l'applicatif ou la procédure seront utilisés pour une période donnée.
- *Coûts* : En fonction des gains prévus, calculer le retour sur investissement et évaluer le coût maximal de fonctionnement acceptable.
- *Délais de mise en œuvre* : Préciser la date limite de mise en œuvre, les contraintes pesant sur ces délais et donner une première idée des étapes du projet dans le temps.

Notre conseil

Rédigez le dossier d'étude d'opportunité avec les « métiers » de l'entreprise qui seront sollicités dans le déroulement du projet : service études informatiques, ressources humaines, marketing, audit et contrôle interne…

Faites lire le dossier d'étude d'opportunité au cours de son élaboration au chef de projet qui posera ainsi les questions qui lui permettront de s'assurer de sa bonne compréhension du projet envisagé.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Dossier d'étude d'opportunité		
Structure	Service Organisation	**Date :** 3 décembre
Rédacteur	M. Antoine	
Projet	Reengineering du processus de traitement des courriers clients	
Objet	Réorganisation du processus courrier siège	
Objectifs et enjeux	Amélioration de la qualité perçue par les clients et sécurisation du processus	
Description de l'objet du changement	Circuits de circulation de l'information, outil de traçabilité	
Acteurs	Direction générale, directeurs, chefs de service et agents du siège	
Impacts organisationnels et humains	Standards de temps, de forme et de fond, nouveau processus de traitement et spécialisation des fonctions	
Exigence de qualité	Délai de réponse, exhaustivité des réponses, traçabilité et conservation	
Volumes prévus	Améliorer le processus au détriment de la qualité technique et commerciale des réponses	
Coûts prévus	Coût de fonctionnement identique à ceux actuels/investissement informatique très faible	
Délais de mise en œuvre	Pas de contrainte spécifique (pas d'obligation réglementaire)	

© Groupe Eyrolles

04 – Cahier des charges

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le cahier des charges permet de définir avec précision ce que le client (demandeur) attend du projet, et donc de l'équipe projet placée sous la responsabilité du chef de projet. Pour plus de précision, il est possible de se reporter à la norme française X 50-151.

Le cahier des charges est un document extrêmement important. Il doit présenter les caractéristiques techniques et fonctionnelles de la demande qui a été validée par son étude d'opportunité.

Comment l'utiliser ?

Rédiger le cahier des charges en utilisant comme base de départ les rubriques de la norme AFNOR X50-151 :

1. Présentation générale du problème

Projet

Finalités

Espérance de retour sur investissement

Contexte

Situation du projet par rapport aux autres projets de l'entreprise

Études déjà effectuées

Études menées sur des sujets voisins

Suites prévues

Nature de(s) prestation(s) demandée(s)

Parties concernées par le déroulement du projet et ses résultats (demandeur, utilisateurs)

Caractère confidentiel s'il y a lieu

Énoncé du besoin (finalités du produit pour le futur utilisateur tel que prévu par le demandeur)

© Groupe Eyrolles

Environnement du produit recherché

Liste exhaustive des éléments (personnes, équipements, matières, etc.) et contraintes qui constituent l'environnement du produit du projet au cours de son utilisation et qui se trouvent en situation d'agir sur lui ou de subir ses actions ; éventuellement, indications des conditions particulières d'environnement à d'autres moments si cela peut avoir une influence sur la conception du produit

Caractéristiques concernées pour chaque élément de l'environnement

2. Expression fonctionnelle du besoin

Fonctions de service et de contrainte

Fonctions de service principales (qui sont la raison d'être du produit)

Fonctions de service complémentaires (qui facilitent, améliorent ou complètent le service rendu et peuvent être proposées sous forme optionnelle)

Contraintes (qui sont des limitations à la liberté du concepteur-réalisateur jugées nécessaires par le demandeur)

Critères d'appréciation en soulignant ceux qui sont déterminants pour l'évaluation des réponses

Niveaux des critères d'appréciation et ce qui les caractérise

Niveaux dont l'obtention est imposée

Niveaux souhaités mais révisables

Flexibilités, déjà définies comme l'ensemble des indications exprimées par le demandeur sur les possibilités de moduler les niveaux

3. Cadre de réponse

Pour chaque fonction

Solution proposée (qui est souvent commune à plusieurs fonctions)

Niveau atteint pour chaque critère d'appréciation de cette fonction et les modalités de contrôle prévues par le concepteur-réalisateur

Part du prix attribué à chaque fonction, chaque fois que possible

Justifications techniques et économiques du choix des principes retenus parmi les autres principes possibles

Pour l'ensemble du produit

Prix de réalisation de la version de base et des différentes options qui sont couvertes

Options et les variantes proposées non retenues au cahier des charges avec leur justification

Mesures prises pour respecter les contraintes et leurs conséquences économiques

Coûts d'installation, d'exploitation, de maintenance, etc. à prévoir

Décomposition en sous-ensembles, en modules et la ventilation correspondante du prix

Prévisions de fiabilité

Perspectives d'évolution technologique (espérance de vie économique de la solution proposée)

Faire valider le cahier des charges par le sponsor du projet d'organisation.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Complétez la liste des fonctions par la liste des fonctions d'estime et des fonctions techniques.

Utilisez un support synthétique simplifié, cela est le plus souvent suffisant. En revanche, un cahier des charges trop imprécis ne permet pas de commencer le projet dans de bonnes conditions, c'est-à-dire avec une évaluation précise des objectifs, des délais et des moyens nécessaires.

Évitez de décrire des actions ou des solutions, les normes, les standards et de chiffrer des devis dans le cahier des charges fonctionnel. Par contre, il est indispensable que vous décriviez : le problème à résoudre, le but final recherché (résultats attendus), les besoins (et attentes) des « clients », les fonctions associées (principales, secondaires, de contraintes, d'estime), les restrictions, les critères de choix (quantification, ordre de priorité, conditions de réception, limites/flexibilité) et les coûts/gains prévisionnels.

© Groupe Eyrolles

05 – QQOQC

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le QQOQC (hexamètre de Quintilien) est une check-list de mots clés : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? et Comment ? Ces mots clés correspondent aux différents thèmes de description d'une situation. Chaque thème peut donner lieu à des chiffrages (temps, volume, euros…) ainsi qu'à un questionnement orienté vers les finalités (Pour quoi ?) et les causes explicatives (Pourquoi ?).

Comment l'utiliser ?

Préparer à l'avance une check-list de questions qui serviront à guider l'entretien de collecte d'information. Ces questions peuvent être classées en cinq grands thèmes, nécessaires pour comprendre une situation : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

Utiliser la liste de questions dans la collecte. Pour chaque réponse, se poser les questions suivantes : Combien ? Pourquoi ? (cause) Pour quoi ? (finalité).

Notre conseil

Commencez par rechercher des informations descriptives et ne recherchez que dans un second temps les informations explicatives.

Attention, trop de questions explicatives peuvent être interprétées par la personne interrogée, non pas comme un entretien de recherche d'information, mais comme un interrogatoire.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Questions types

	Analyse descriptive	Analyse critique
Quoi	Quelle est l'activité ? Quelle est la fonction ? Quel est le produit ? Quel est le service ?	L'opération est-elle utile ? L'opération est-elle indispensable ? Que se passerait-il si on décidait de ne plus la réaliser ? L'opération est-elle la conséquence d'une autre opération mal conçue ? L'opération peut-elle prendre une forme plus simple ? Si oui, laquelle ?
Qui	Quels sont les intervenants ? Quels sont les clients ? Quels sont les fournisseurs ? Quels sont les actionnaires ? Quels sont les concurrents ?	Le service est-il le plus indiqué pour effectuer ce travail ? Pourquoi est-ce cette personne qui effectue cette tâche ? Est-ce celle qui convient le mieux ? Quelles qualités sont nécessaires pour occuper ce poste ? Qui serait en mesure de l'effectuer au moins aussi bien ?
Où	Quels sont la disposition et l'aménagement des locaux ? Quelle est l'ergonomie des postes ?	Est-ce l'endroit qui convient le mieux pour effectuer ce travail ? Peut-on réduire ou faciliter les déplacements en modifiant l'emplacement du poste, d'une machine, de l'unité ? L'ambiance du poste est-elle bonne ? L'aménagement du poste est-il bon ?
Quand	Quel est le cycle d'activité habituel ? Quelles sont les échéances ? Quand doit-on livrer le résultat ?	Est-ce le moment qui convient le mieux pour réaliser ce travail ? Est-ce la durée qui convient le mieux ? Quelles autres conditions conviendraient au moins aussi bien ? Le travail qui incombe à ce poste est-il bien placé dans le cycle général de « traitement » ?
Comment	Comment s'effectue le travail ? Quelles sont les machines utilisées ?	Est-ce la meilleure façon de s'y prendre pour réaliser ce travail ? Existe-t-il un procédé, moyen, méthode… plus efficace ? Si oui lequel ? L'équipement du poste de travail en matériels, machines… est-il suffisant ? Quels moyens supplémentaires faudrait-il ?
Combien	Quel est le volume « d'activité » (nombre de dossiers, bordereaux, pièces…) ? Ce volume est-il linéaire ou présente-t-il des fluctuations ? Combien de personnes sont-elles impliquées dans la tâche ? Quel en est le temps habituel de réalisation ?	Ce volume d'activité est-il normal ? Qu'est-ce qui explique cette fluctuation de volume ? Quel volume serait considéré comme normal ?

© Groupe Eyrolles

Pourquoi	(*)	Quelle est la cause de ce travail ? À quel besoin répond-il ? Si on n'effectuait pas ce travail, que se passerait-il ?
Pour quoi	(*)	Quel est le but ou l'objectif de ce travail ? Dans quelle mesure, cela explique-t-il ce qui est fait, qui en est chargé, où cela est fait, quand cela est fait et comment cela est fait ?

(*) Description d'un travail

© Groupe Eyrolles

06 – Types de risques

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les types de risques présentent les différents aspects sur lesquels doit porter l'attention d'un point de vue de la sécurité : risque client/produit, risque de marché, risque d'image commerciale, risque accidentel, risque délictueux, risque de malversation, risque de traitement des opérations, risque sur le système d'information, risque de sous-traitance, risque de dépendance technologique, risque de communication, risque sur les études informatiques, risque sur les traitements informatiques, risque télécom, risque sur la gestion du personnel, risque réglementaire, risque déontologique, risque stratégique, risque d'insuffisance fonctionnelle, risque de communication externe.

Comment l'utiliser ?

Passer en revue les risques suivants :

- Non-adéquation d'un produit ou d'un service aux besoins ou aux attentes de la clientèle ou à l'état de la concurrence.
- Stratégie de positionnement de l'entreprise sur un marché.
- Perception de l'action commerciale de l'entreprise par ses clients ou prospects.
- Événements non intentionnels ou intentionnels mettant en cause la sécurité physique des biens, des personnels, de leur famille et des clients.
- Opérations irrégulières effectuées à son profit par un employé.
- Traitements administratifs et comptables des opérations.
- Architecture générale du système d'information (applications, données, systèmes), matériels (ordinateurs, terminaux, micros…) et organisation des traitements (batch, temps réel).

© Groupe Eyrolles

- Conception des programmes.
- Fonctionnement des applications de production et des logiciels-systèmes (accès aux ressources, traitements, produits résiduels : listings, fichiers magnétiques, bandes, microfiches… et leur conservation).
- Perte d'informations par altération du support des données transmises (téléphone, télex, messagerie, réseaux informatiques…).
- Non-application de dispositions légales ou réglementaires.
- Non-application des principes déontologiques du secteur d'activité de l'entreprise.
- Défaillance du personnel ou du système de gestion des ressources humaines.
- Utilisation de personnels intérimaires ou de prestataires de services.
- Utilisation d'un matériel liant l'entreprise à un fournisseur ou à un type de technologie.
- Absence de stratégie ou stratégie déficiente sur un ou plusieurs secteurs de l'entreprise.
- Organisation ou absence de certaines fonctions (contrôle interne, organisation…).
- Communication externe sur les résultats et la stratégie de l'entreprise.

Notre conseil

Attention, un risque peut en cacher un autre !

Vous devez évaluer les risques en espérance d'apparition, en niveau de gravité (si possible en euros) et en durée du sinistre.

Exemples – Situations à risques pour une banque

Dans le cadre d'une diversification de ses activités, une banque décide de vendre des voyages par l'intermédiaire de son réseau d'agences. Rapidement, cette activité pollue les autres activités.

Une banque est très présente sur le marché de la promotion immobilière. Le marché s'effondre.

Une banque adopte le slogan publicitaire : « Votre argent m'intéresse ».

Un collaborateur a un accident de la route avec un véhicule appartenant à la banque.

© Groupe Eyrolles

Le personnel d'une agence est victime d'un hold-up avec prise d'otages.

Un employé de la banque détourne des fonds sur des comptes de clients.

Un employé réalise des opérations sur les marchés dérivés au-delà de ses limites autorisées.

Une banque s'équipe de matériels informatiques de marques différentes qui ne communiquent pas entre eux.

Une banque se dote d'une application informatique permettant de virer une somme d'un compte à un autre sans trace.

Lors des traitements de fin de mois, un incident bloque les traitements de nuit et les applications TP ne peuvent pas fonctionner le lendemain.

Une banque envoie des informations confidentielles non codées par télex.

Une banque ne respecte pas les ratios prudentiels imposés par la réglementation bancaire.

Un cadre de direction d'une banque utilise des informations boursières confidentielles pour spéculer pour son propre compte.

Une banque spécialisée dans le marché des particuliers cherche à se développer dans le marché des entreprises et ne « récupère » que des entreprises en difficulté.

Pour réaliser des économies de frais de personnel, une banque réduit les effectifs de son service Contrôle de gestion.

Une banque internationale entend harmoniser la gestion de son personnel dans les différents pays dans lesquels elle est implantée.

Une banque fait appel à un sous-traitant pour développer une application informatique. Celui-ci ne rédige pas de documentation technique.

Une banque équipée pour son site de traitement d'un ordinateur d'une certaine marque se voit dans l'impossibilité technique de changer rapidement de constructeur.

Une banque rend public ses résultats financiers et ses orientations stratégiques.

© Groupe Eyrolles

Outils d'analyse du « Qui fait quoi »

La répartition des tâches entre les personnes est l'un des thèmes d'analyse les plus intéressants dans les projets d'organisation.

Dans cette partie, vous trouverez les 15 outils d'analyse du « Qui fait quoi ? » :

- Sociogramme
- Carte relationnelle
- APTE
- Organigramme
- Identité d'unité
- Étude de supervision
- Fiche de définition de fonction
- Tableau de répartition des activités
- Matrice des pouvoirs décisionnels
- Matrice de polyvalence
- Tableau d'analyse du système de pilotage
- Style de management
- Types de besoins recherchés par les acteurs
- Critères culturels
- Carte des forces

© Groupe Eyrolles

07 – Sociogramme

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le sociogramme (schéma des flux entre personnes) présente les relations entre plusieurs personnes intervenant sur un même processus.

Cet outil permet de détecter les relations « critiques » et ainsi de mettre en place des indicateurs de contrôle formalisés dans des contrats « client-fournisseur ».

Ceux-ci permettent de limiter les dysfonctionnements relatifs au non-respect des échéances et des délais, aux erreurs d'orientation, aux attentes excessives…

Comment l'utiliser ?

Identifier les relations entre les personnes :

- Lister les personnes intervenant sur un même processus.
- Noter leur emplacement géographique.
- Inventorier la nature des informations échangées entre ces personnes (document pour information, dossier à compléter, fiche de décision…).
- Relever les contraintes à prendre en compte dans le processus considéré : horaire de début, horaire de fin, délai total, forme du produit fini…
- Identifier les types supports de communication (papier ou électronique) accompagnant le traitement (documents de liaison, documents de position).

Chiffrer les relations :

- Compter les volumes échangés en prenant une période de référence suffisante pour mettre en évidence les éventuelles tendances, fluctuations…
- Mettre ces informations sous une forme graphique.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

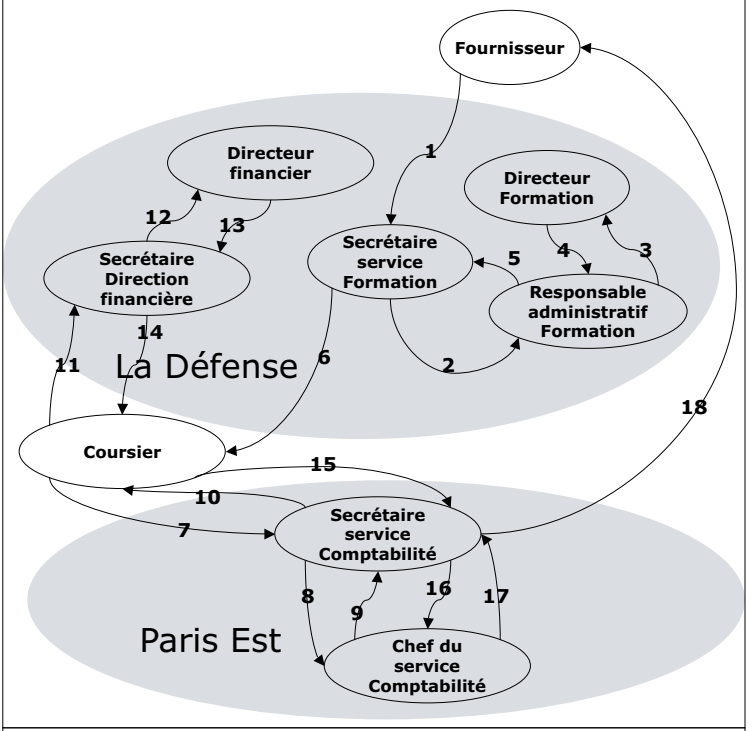
Cet outil permet de mettre en évidence un grand nombre d'informations possibles (qui, quoi, où, quand, comment, combien). Cependant, il n'est pas nécessaire de toutes les faire figurer mais uniquement celles qui sont indispensables pour avancer dans l'analyse.

Exemple – Règlement des factures des fournisseurs de l'entité Formation de la Banque de Bel Air

Sociogramme

Processus : Règlement des factures des fournisseurs de l'Entité Formation

Rédacteur : Mlle Alexandra
Date : 27/03/08



Commentaires :
- Opérations 1 à 16 : trajet de la facture du fournisseur
- Opérations 9 à 18 : trajet du chèque de règlement
- Huit acteurs de quatre départements : Formation, Financier, Comptabilité et Moyens généraux
- Deux sites distants de 20 kilomètres
- Des délais de règlement non conformes aux contrats passés avec les fournisseurs
- Une traçabilité impossible pour les acteurs du système… et les fournisseurs !

© Groupe Eyrolles

08 – Carte relationnelle

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

La carte relationnelle permet d'identifier la plus-value générée par les intervenants d'un processus de traitement. Elle met en avant la nature de cette transformation : client ou interne.

Cet outil est utilisable à chaque fois que vous avez à analyser un processus de traitement transversal c'est-à-dire qui fait participer plusieurs services de l'entreprise en vue de satisfaire une exigence client.

Comment l'utiliser ?

Formaliser le schéma de création de valeur et pour cela réunir un représentant de chaque service intervenant sur le processus :

- La réunion débute par la définition des résultats attendus par le client.
- Formaliser les intervenants dans l'ordre chronologique d'intervention.
- Relier les intervenants en mettant en avant les notions de clients et de fournisseurs.
- Identifier les informations et les documents entrant et sortant de chaque intervenant.
- En cas de transformation (information ou document), l'intervenant a opéré une plus-value.
- Formaliser par écrit cette plus-value en identifiant si elle est interne ou client (vous pouvez utiliser des codes couleur).

Recueillir les informations complémentaires (ce recueil d'information peut donner lieu à la mise en place de suivis, ou de sondages…) :

- L'effectif mobilisé par type d'intervenant.
- Les délais aux étapes clés du processus.

© Groupe Eyrolles

- Le pourcentage de chaque arborescence représentant une alternative dans le déroulement du processus.

Remettre en cause essentiellement les intervenants sans valeur ajoutée clients.

Notre conseil

N'hésitez pas à formaliser la carte relationnelle dans un grand format, à utiliser des couleurs, à inclure les documents utilisés…

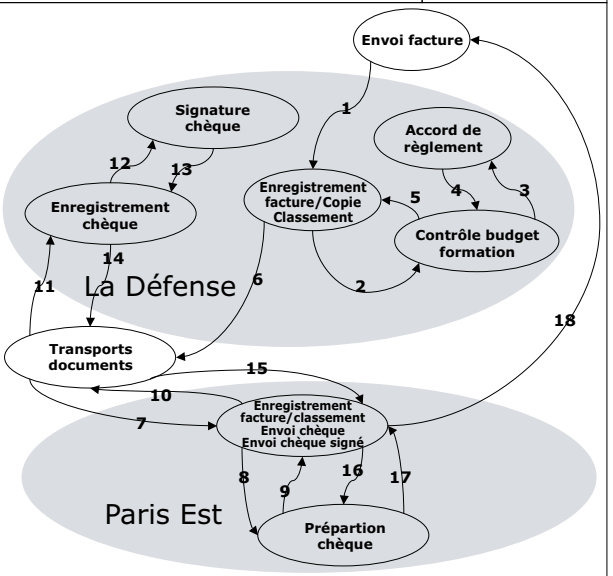
La clarté de votre formalisation facilite la remise en cause par les intervenants eux-mêmes.

Exemple – Règlement des factures des fournisseurs de l'Entité Formation de la Banque de Bel Air

Carte relationnelle

Processus : Règlement des factures des fournisseurs de l'Entité Formation

Rédacteur : Mlle Alexandra
Date : 27/03/08



Commentaires :
- L'opération règlement fournisseur intervient à la fin du processus alors qu'ell en est la finalité
- Les opérations non directement créatrices de valeur ajoutée (contrôle, classement, transport) sont les plus nombreuses

© Groupe Eyrolles

09 – Méthode Application des Techniques de l'Entreprise (APTE)

Définition

La méthode APTE permet d'identifier les fonctions d'un produit ou d'un service. C'est donc un outil qu'il est possible d'utiliser dans le cadre d'une analyse fonctionnelle.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Identifier, dans l'environnement du produit ou du service, l'ensemble des éléments avec lequel celui-ci est en relation physique ou virtuelle.

Repérer les relations existant entre le produit ou le service et ces éléments.

Traduire ces relations en fonctions :

- Fonction principale : elle correspond à la raison d'exister du produit ou du service. Cette relation est donc essentielle. Ne pas réaliser la fonction principale revient à ne pas produire le résultat pour lequel le produit ou le service existe.
- Fonctions secondaires : elles correspondent à des utilités supplémentaires que le produit ou le service fournit à ses destinataires.
- Fonctions de contrainte : elles correspondent aux contraintes internes à l'entreprise (comptabilisation, mémorisation, fournitures d'informations statistiques…) ou externes à l'entreprise (normes comptables, fiscales, déontologiques…). Le produit ou le service doit les réaliser afin de ne pas être « hors jeu », ce qui pourrait se traduire par des sanctions.

Synthétiser les relations qui présentent une nature très proche afin de ne conserver qu'une seule fonction principale.

S'interroger sur la valeur ajoutée générée par chacune des fonctions ainsi identifiées.

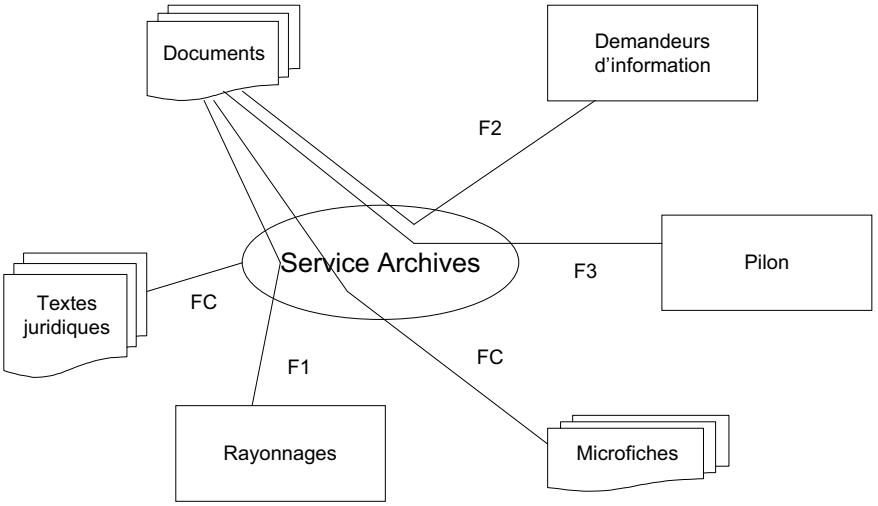
© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Cette représentation graphique est très commode pour l'identification des fonctions, car elle met en évidence toutes les relations du produit ou du service dans son environnement.

Beaucoup de relations différentes constituent en fait la partie opérationnelle d'une fonction principale ou secondaire : après l'identification de toutes les relations, vous devez synthétiser celles qui sont visiblement de même nature.

Exemple – Méthode APTE appliquée au service Archives de la Banque de Bel Air



Fonctions identifiées

F1 : Conserver les documents.

Cela constitue la raison principale du service Archives, cela en est donc la fonction principale.

F2 : Restituer les documents à la demande.

F3 : Détruire les documents en fin de période légale.

Ces deux fonctions sont des fonctions secondaires.

FC : Duplication

FC : Respect de la réglementation.

Ces deux fonctions sont des fonctions de contraintes, l'une interne (duplication pour des raisons de sécurité), l'autre externe (réglementation).

© Groupe Eyrolles

10 – Organigramme

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

L'organigramme présente l'organisation hiérarchique d'une structure : répartition des activités, localisation des « pouvoirs » hiérarchiques (délégations, autorisations) et localisation des pouvoirs transversaux (comités).

Il peut être centré sur :

- Les fonctions ou « métiers ».
- Les marchés ou familles de clients.
- Les projets transversaux.
- Les « fonctions/projets » ou les « marchés/projets » entraînant un double rattachement hiérarchique des personnes.

Comment l'utiliser ?

Repérer les différents niveaux hiérarchiques.

Compter le nombre de personnes correspondant à chaque niveau, en nombre de personnes physiques.

Porter un jugement sur l'organigramme : plus celui-ci a de colonnes, plus il y a de niveaux, plus l'organigramme a de lignes, plus le nombre de personne en lignes est important.

Notre conseil

L'organigramme d'une structure donne des indications sur le style de management de son responsable.

Ce « style de management » repose sur des valeurs et des croyances, celles-ci sont généralement presque impossibles à changer directement : elles représentent les « contraintes » en termes de changement.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Cabinet de conseil en management

Organigramme							**Date :** 17/01/08	
Départements	Associés	Directeurs	Managers Chefs de service	Seniors	Juniors Employés	Stagiaires	Assistants Secrétaires	Total
METIERS								
Services	2	5	4	15	10	10	3	49
Services publics	1	3	5	10	10	5	0	34
Banque	3	5	8	8	11	7	2	44
Assurance	1	4	6	11	12	5	1	40
Industrie	1	2	4	9	11	2	3	32
Total métier	8	24	27	53	54	29	9	179
ADMINISTRATION								
Ressources humaines et communication	1	2	2	2	12	0	5	24
Gestion, Informatique et Services généraux	1	3	1	1	13	0	18	37
Total back office	2	5	3	2	25	0	23	61

© Groupe Eyrolles

11 – Fiche d'identité d'unité

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

La fiche d'identité d'unité constitue un état des lieux de la raison d'être d'une entité, des fonctions qu'elle assume et des moyens humains dont elle dispose. L'objectif de la fiche signalétique n'est pas de recopier la présentation théorique du service mais bien d'en refléter la réalité, pour identifier les écarts. La fiche signalétique doit être complétée avec le chef de service, sans a priori ; elle sera analysée après l'entretien.

Comment l'utiliser ?

Renseigner la fiche d'identité de l'unité

Plusieurs rubriques doivent être abordées, complétées, puis analysées :

- La mission du service : elle précise la contribution du service aux buts finaux du domaine auquel le service appartient. Sa mission est sa raison d'être.
- Les fonctions du service : chaque fonction correspond à une finalité qui concourt à la réalisation de la mission.
- Les ressources, notamment humaines. À ce titre, il faut distinguer les postes, les personnes et les ETP – Équivalent Temps Plein. Un poste correspond à un ensemble de fonctions et d'activités, il peut être occupé par plusieurs personnes.
  Exemple : 2 personnes à mi-temps, affectées à un même poste d'archiviste, correspondent à 1 ETP.
- Le contexte : il synthétise les éléments clés chiffrés de l'activité du service, son historique et ses projets.
- Les contraintes : il s'agit de contraintes incontournables pour le service et qui devront être prises en compte dans les actions d'organisation.

Valider les informations avec le responsable de l'unité.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Vérifiez la cohérence des missions et fonctions du service en fonction de son contexte et de ses contraintes.

Exemple – Service de recouvrement de la Banque de Bel Air

BBA–FICHE SIGNALETIQUE	DATE 11/02	VERSION 1

SERVICE	**RECOUVREMENT PRECONTENTIEUX PARTICULIERS**	RED.

MISSION(S) Faire du recouvrement amiable renforcé (en 5 mois max sauf exception motivée)

FONCTIONS
Animation du risque sur le marché des particuliers en agence
Recouvrement par voix amiable (plan, réaménagement, suivi et animation ventes)
Recouvrement par voix d'exécution pour servir l'amiable (prise de titre, exécution)
Si non régularisation, transfert au contentieux au bout de 5 mois sauf si procédure de vente engagée ou exception motivée

TYPE(S) DE POSTE(S) : NOMBRE DE PERSONNES, D'ETP et de CDD

***1Chef de service** — **TOTAL POSTES : 15**
*1 Chef d'unité — *1 Animateur d'unité — **TOTAL ETP : 14.8**
*2 Agents sur le pôle Neiertz — *1 Agent sur 58 — **TOTAL CDD : 1**
*1 Agent sur 45 — *1 Agent sur les dossiers non déposants (45)
*1 TAU sur 58 — *2 TAU sur 18 — *2 TAU sur 45
*1 Délégué aux risques aggravés (TAU)
*1 Comptable (agent)

CONTEXTE
20% des dossiers partent au contentieux (maximum)
Service créé en 1990 et étendu sur 18-58 en 1996
80% des effectifs étaient nouveaux dans le service au 01/96
Mise en place du logiciel Patric en 98 en remplacement de Contenciel (préciser les modifications)

En K€	2006		2007		PCTX>CTX	
Evolutions des flux	K€	%	K€	%	K€	%
Flux total (hab.+conso)	430 332		576 081		52 776	9,2%
Flux habitat	371 672	86%	461 340	80%	42 801	9,3%
Flux conso	58 660	14%	114 741	20%	9 975	8,7%
tot.flux Neiertz (hab+conso)	129 945		292 824		12 635	4,3%
Tot.encours pctx>ag.	282 948	51%	393 410	68%		

CONTRAINTES
Plages horaires pour faire du recouvrement par téléphone

© Groupe Eyrolles

12 – Étude de supervision

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

L'étude de supervision permet de déterminer si des gains de productivité intéressants peuvent être réalisés dans certains cas sur la structure d'encadrement lorsque celle-ci s'est alourdie au fil du temps.

Cette recherche de gain de productivité doit bien sûr être compatible avec la politique sociale et d'avancement des individus dans l'entreprise.

Comment l'utiliser ?

Recenser et analyser l'utilisation du temps passé par le responsable sur chacune de ses activités de façon à identifier :

- La cohérence des activités par rapport à la mission et aux objectifs de l'unité dont il a la charge.
- Sa disponibilité et sa présence effective en tant que responsable.
- Sa propre organisation du travail, sa gestion du temps et des priorités.
- La répartition de son temps entre les activités d'encadrement et les autres.
- D'éventuels besoins de « recadrage », de formation, et d'outils, sur les fonctions d'encadrement et de pilotage.

Déterminer si les activités et le style de supervision du responsable sont propices (freins ou leviers) à la réalisation des objectifs de la structure étudiée au niveau de la performance attendue

Notre conseil

Toute action d'optimisation qui s'ancre sur la remise en cause d'une situation existante doit inclure l'analyse critique des activités de l'enca-

© Groupe Eyrolles

drement dont l'efficacité est essentielle pour une amélioration de la performance globale d'une unité de travail.

Exemple – Succursale de la Banque de Bel Air

BBA – Analyse de l'utilisation du temps				
Poste de travail : directeur de succursale **Titulaire :** M^lle^ Alix, directrice de la succursale de Neuilly		**Chargé d'étude :** M^lle^ Audrey **Date :** journée du 04 avril		
Heure de début	**Activités**	**Heure de fin**	**Activités principales**	**Activités secondaires**
8 h 30	Prise de connaissance courriers clients	9 h 15	45′	
9 h 15	Réponse aux e-mails du siège	10 h 00		45′
10 h 00	Entretien avec un collaborateur	10 h 15	15′	
10 h 15	Étude d'un dossier de crédit	11 h 00	45′	
11 h 00	Analyse du fichier des débiteurs	12 h 00		60′
12 h 00	Réponse à une demande de statistiques du siège	14 h 00		60′
14 h 00	Entretien avec collaborateur	14 h 30	30′	
14 h 30	Rendez-vous avec un client	16 h 00	90′	
16 h 00	Visa des courriers au départ	16 h 30		30′
16 h 30	Assistance dans l'arrêté de caisse	17 h 15		45′
17 h 15	Classement	18 h 00	30′	45′
Total			4 H 15′	4 H 45′

© Groupe Eyrolles

13 – Fiche de définition de fonction

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

La fiche de définition de fonction présente les caractéristiques d'un poste de travail.

Elle permet :

- de disposer d'une information détaillée sur le poste : unité de rattachement, responsable hiérarchique, intitulé de la fonction, titulaire du poste, suppléant en cas d'absence, finalités du poste, activités, délégations, normes de performances attendues ;
- de constituer un support de référence facilitant la gestion du personnel : recrutements, appréciation, définition des programmes de formation…

Comment l'utiliser ?

Recenser les finalités du poste de travail (raison d'exister) en distinguant :

- Les fonctions principales.
- Les fonctions secondaires.

Évaluer les niveaux de performance attendus.

Recenser pour chacune des fonctions :

- Les activités à réaliser.
- Les résultats attendus.
- Les personnes avec lesquelles le poste est en relation…

Recenser les délégations liées au poste de travail :

- Signature autorisée.
- Engagement de dépense.
- Habilitations…

Formaliser ces informations dans un imprimé approprié.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Évitez les verbes trop généraux de type « gérer », « animer », « organiser »… ne décrivant pas parfaitement les activités et leur préférer des phrases plus précises.

Vérifiez les informations fournies par la personne interrogée car celle-ci peut décrire le poste tel qu'il devrait être ou qu'elle aimerait qu'il soit, et non pas ce qu'il est réellement.

Utilisez des mots courants, éviter les sigles et les abréviations car les fiches de définition de fonction peuvent être diffusées dans l'entreprise à l'ensemble du personnel et doivent donc être compréhensibles facilement.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Fiche de fonction directeur d'agence de la Banque de Bel Air

BBA – Fiche de fonction		
Entité : Agence de particuliers **Fonction :** Directeur d'agence **Titulaire :** M. Anthony, agence de Biarritz **Responsable hiérarchique :** M. Jean-Louis **Suppléant en cas d'absence :** M^me^ Christiane (adjointe)		**Date de mise à jour :** 27 mars
Missions	1. Animer, gérer et organiser une équipe (management) 2. Développer le CA de l'agence sur sa zone commerciale 3. Représenter la banque sur la zone (image)	
Attributions	**1. Management** Animation Informer les collaborateurs Former les collaborateurs Fixer les objectifs et évaluer les collaborateurs Organisation Répartir le travail entre les collaborateurs Gérer le planning des congés Gestion Suivre la consommation des budgets Optimiser l'utilisation des ressources **2. Commercial** Dépôts et épargne Favoriser l'épargne longue Ouvrir de nouveaux comptes Fidéliser les clients	**Indicateurs :** Nb de réunions Nb jours formation Nb entretiens Degré polyvalence Taux couverture € € % épargne longue Nb Nb comptes total
Attributions (suite)	Crédits Favoriser le crédit immobilier Surveiller les risques **3. Représentation** Réaliser des actions de sponsoring locales Être présent dans les salons et foires locales Développer les relations avec les notables de la zone	 € € Nb d'actions Nb de présences Nb relations
Délégations	Engagements : prêt habitat < 250 000 €, prêt consommation < 10 000 € Extournes de frais : 10 000 €/an	

© Groupe Eyrolles

14 – Tableau de répartition des activités

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le tableau de répartition des activités présente « Qui fait quoi ? » dans une structure.

Il permet :

- de disposer d'une photographie de l'allocation des ressources en personnel d'une structure par rapport aux différentes activités de celle-ci ;
- de s'interroger sur la pertinence de cette répartition en fonction des finalités de la structure (finalités principales et secondaires) ;
- d'identifier les actions prioritaires : augmentation des ressources de certaines personnes sur certaines activités au détriment d'autres non importantes.

Comment l'utiliser ?

Inventorier les différentes activités réalisées dans la structure.

Identifier les personnes affectées d'une façon habituelle à chacune de ces activités.

Représenter dans un tableau à double entrée (personnes en colonne et activités en ligne) par une croix les couples « personne/activité ».

S'interroger sur la diversité par personne (nombre d'activités réalisées par chacune des personnes).

S'interroger sur la couverture par activité (nombre de personnes affectées sur une même activité).

Réorienter au besoin les personnes sur les activités principales et secondaires.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Il est possible d'enrichir le tableau en faisant figurer la durée par personne et par activité, en l'exprimant en heures/jour, et jours/an ou encore en pourcentage d'activité.

L'information en heures ou jours permet d'évaluer financièrement le coût de chaque activité en charges de personnel.

Exemple – Répartition des tâches entre les personnes d'une agence de la Banque de Bel Air

Antoine, directeur : animation, gestion et organisation de l'agence, suivi des engagements de l'agence et portefeuille entreprises.

Brigitte, directeur adjoint : animation du guichet et portefeuille clients haut de gamme (crédits et placements).

Claire, chargée d'accueil : accueil des clients, standard téléphonique, dactylographie du courrier commercial et gestion administrative du personnel.

Denis, Émile et Fannie, chargés de clientèle : portefeuille de clients (crédits et placements).

Gérard et Hugues, guichetiers polyvalents : opérations de caisse.

Isabelle, caissière principale : opérations de caisse et de change, gestion de l'encaisse de l'agence.

Joëlle et Karl, back-office : gestion des pièces comptables et traitements administratifs (chèques, virements, effets…).

© Groupe Eyrolles

Activités	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Couverture par activité
Animation, gestion et organisation de l'agence	X											1
Suivi des engagements de l'agence	X	X										2
Portefeuille entreprises	X											1
Portefeuille clients haut de gamme		X										1
Portefeuille particuliers				X	X	X						3
Opérations de caisse							X	X	X			3
Accueil clients			X									1
Standard téléphonique			X									1
Dactylographie courriers			X									1
Gestion administrative du personnel			X									1
Opérations de change									X			1
Gestion de l'encaisse									X			1
Gestion des pièces comptables										X	X	2
Traitements administratifs										X	X	2
Diversité par personne	3	2	4	1	1	1	1	1	3	2	2	21/154
X : occupe le poste												

© Groupe Eyrolles

15 – Matrice des pouvoirs décisionnels

Définition

La matrice des pouvoirs décisionnels définit le rôle de chaque acteur (direction/service/interface) en termes de responsabilité directe ou indirecte et de participation aux activités majeures ayant un impact sur la qualité (attentes du client).

Cette matrice est partie intégrante du Manuel d'Assurance Qualité de l'entreprise.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Décliner pour chaque activité majeure du système Qualité en place, les étapes chronologiques de chacune d'entre elles (exemple pour l'activité Achats : de l'expression du besoin à la comptabilisation en compte fournisseur).

Identifier les principaux intervenants (direction/services) par rapport à l'activité et aux étapes ainsi déclinées.

Déterminer leur degré d'intervention par rapport à l'activité et aux étapes ainsi définies :

- R = responsable direct.
- R* = responsable en dernière instance (arbitrage).
- R** = responsable chacun dans son domaine.
- P = participe, est informé.

Valider avec le contenu de la matrice avec le responsable de l'activité concernée.

Notre conseil

Construisez et validez cette matrice avec chaque responsable et intervenant dans l'activité analysée.

© Groupe Eyrolles

Identifiez toute incohérence dans la hiérarchie des responsabilités ainsi définies de chaque acteur.

Mettez en évidence tout oubli (en particulier sur « participe, est informé ») dans la gestion des interfaces.

Rapprochez cet outil sur le « Qui » de la matrice de polyvalence.

Mettez à jour régulièrement cette matrice en fonction de l'évolution de l'organisation.

Exemple – Domaine Assurance Qualité de la Banque de Bel Air

BBA – Domaine ou activité : Assurance Qualité						
Étapes/Acteurs	**Direction**	**Responsable AQU**	**Service Ressources Humaines**	**Service Informatique**	**Service Commercial**	**Etc.**
Définition de la politique Qualité	R	P	P	P	P	
Traitement des non-conformités	R*	R**	R**	R**	R**	
Revue de contrat	R*	P			R	
Suivi du plan d'action Qualité	R*	R	R**	R**	R**	
Gestion des documents Qualité	P	R	P	P	P	
Rédaction des procédures et instructions	R*	R**	R**	R**	R**	
Systèmes d'audits Qualité internes	P		P		P	
Formation Qualité	P	P	R	P	P	

R : Responsable Direction
R* : Responsable en dernière instance (arbitrage)
R** : Responsable chacun dans son domaine
P : Participe, est informé

© Groupe Eyrolles

16 – Matrice de polyvalence

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

La matrice de polyvalence présente « Qui sait faire quoi ? » dans une structure.

Elle permet :

- d'avoir une photographie des compétences des personnes d'une structure par rapport aux différentes activités de celle-ci ;
- de s'interroger sur la pertinence de cet état des compétences en fonction des finalités de la structure (finalités principales et secondaires) ;
- d'identifier les actions prioritaires : augmentation des compétences de certaines personnes sur certaines activités.

Comment l'utiliser ?

Inventorier les différentes activités réalisées dans la structure.

Identifier la compétence des personnes affectées d'une façon habituelle à chacune de ces activités, ainsi que celle des autres personnes.

Représenter dans un tableau à double entrée (personnes en colonne et activités en ligne) par un cercle les couples « personne/activité ».

Calculer la polyvalence par personne (nombre d'activités pour lesquelles chaque personne est compétente).

Calculer la couverture par activité (nombre de personnes compétentes sur une même activité).

Calculer le taux de couverture général. Si celui-ci est inférieur à 50 %, la structure a de fortes chances de ne pas pouvoir assurer tout au long de l'année la même qualité de service auprès de ses clients internes ou externes (en cas de surcharge de travail ponctuelle ou d'absence).

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Il est possible d'enrichir le tableau en faisant figurer le degré de compétence par personne et par activité :

- Connaissance théorique : 1 point.
- Connaissance pratique des cas habituels : 2 points.
- Maîtrise parfaite des cas habituels et inhabituels : 3 points.

Le degré de compétence retenue dans la matrice de polyvalence doit être démontré concrètement dans les faits, et aucun diplôme, même prestigieux, ne donne une équivalence automatique.

Exemple – Couverture par personnes au sein d'une agence de la Banque de Bel Air

Antoine, Directeur : remplacement du poste du directeur adjoint.

Brigitte, Directeur adjoint : remplacement des postes de directeur, caissier principal et chargé de clientèle.

Claire, chargée d'accueil : pas de remplacement possible.

Denis, Émile et Fannie, chargés de clientèle : remplacement du poste de guichetier polyvalent.

Gérard et Hugues, guichetiers polyvalents : remplacement du poste de chargée d'accueil.

Isabelle, caissière principale : remplacement du poste de back-office.

Joëlle et Karl, back-office : remplacement des postes de guichetier polyvalent et de chargée d'accueil.

© Groupe Eyrolles

Activités	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Couverture par activité
Animation, gestion et organisation de l'agence	○	○										2
Suivi des engagements d e l'agence	○	○										2
Portefeuille entreprises	○	○										2
Portefeuille clients haut de gamme	○	○										2
Portefeuille particuliers	○	○		○	○	○						5
Opérations de caisse	○	○		○	○	○	○	○	○	○	○	10
Accueil clients			○				○	○				3
Standard téléphonique							○	○				2
Dactylographie courriers			○				○	○				3
Gestion administrative du personnel			○				○	○				3
Opérations de change		○							○			2
Gestion de l'encaisse		○							○			2
Gestion des pièces comptables		○							○	○	○	4
Traitements administratifs		○							○	○	○	4
Diversité par personne	6	10	3	2	2	2	5	5	5	3	3	46/154

© Groupe Eyrolles

17 – Tableau d'analyse du système de pilotage

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le tableau d'analyse du système de pilotage est un ensemble d'outils interdépendants et coordonnés permettant d'assurer la gestion opérationnelle des processus et des structures en fonction des objectifs définis et du niveau de performance attendu.

Il permet de mettre en avant les informations marquantes en termes de :

- suivi de performance (rapidité des traitements, taux d'erreur…) ;
- suivi de l'adéquation charge ressources.

Le tableau d'analyse du système de pilotage permet à un responsable de structure et à ses collaborateurs de poursuivre une amélioration continue de l'organisation mise en place.

Comment l'utiliser ?

Réaliser les actions suivantes :

- *Objectifs* (ou stratégie) : fixer le type et le niveau de résultats à atteindre.
- *Prévision* : anticiper la charge de travail afin de prévoir les ressources nécessaires (humaines et techniques).
- *Planification* : définir et organiser l'adéquation entre la charge de travail et les ressources.
- *Suivi* : fournir un reflet chiffré du déroulement des activités et de l'adéquation entre la charge et les ressources.
- *Tableau de bord* : réaliser une synthèse d'éléments chiffrés permettant de suivre la réalisation des objectifs, mesurer les écarts et mettre en place les actions correctives.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Les carences en système de pilotage global sont assez nombreuses et fréquentes dans les activités administratives et fonctionnelles.

Ne confondez pas la notion de pilotage avec celle de comptage.

Définissez et quantifiez les objectifs.

Faites un suivi de la productivité et de l'adéquation entre la charge et la capacité.

Exemple – Agence de Biot de la Banque de Bel Air

BBA – Tableau d'analyse du système de pilotage

Entité : Agence de Biot Période : Troisième trimestre Chargé d'étude : Mme Éva, Chef de projet			Date : 28 septembre
Objectif de progrès	**Contexte**	**Objectif/Prévisions/ Planification**	**Indicateurs de TDB**
DIRECTION M^me^ Hélène	Objectifs de conquête ambitieux Deux nouveaux collaborateurs : Pierre et Antoine Une nouvelle agence concurrente sur la zone	+ 50 ouvertures de DAV + 4 M€ de crédits + 2 M€ de dépôts et épargne Un entretien par collaborateur tous les 2 mois	Nombre de DAV Total crédits Total dépôts et épargne
ENCADREMENT M. Raymond M^me^ Denise	Deux nouveaux chargés de clientèle à intégrer dans l'agence	Affectation d'un portefeuille par chargé Accompagnement de chaque chargé chez 10 clients Quatre campagnes produits à mettre en œuvre	Nombre d'entretiens en double
COLLABORATEURS M. Pierre M. Antoine M^me^ Martine M^me^ Colette M^me^ Nicole	Des objectifs individuels ambitieux Des formations à suivre pour les nouveaux chargés (produits, fiscalité) Un départ en retraite en fin d'année non remplacé	+ 10 ouvertures de DAV par chargé 12 J/H de formation pour les 2 nouveaux chargés Un transfert du portefeuille du départ en retraite sur les 4 chargés	Nombre de DAV Nombre de RDV clients par chargé Nombre de jours de formation

© Groupe Eyrolles

18 – Style de management

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le style de management d'une entité explique en grande partie son organisation, la motivation et les niveaux de compétences de ses membres.

Le modèle de Hersey et Blanchard permet de réaliser un diagnostic rapide sur l'adéquation du style du responsable par rapport aux besoins de l'équipe. Les hypothèses de base du modèle sont les suivantes :

- le niveau de performance d'un collaborateur dépend en grande partie du style de management que son responsable hiérarchique adopte à son égard ;
- il n'y a pas de style de management idéal, mais des styles plus ou moins adaptés aux situations ;
- l'utilisation par le manager du style approprié dans la bonne situation permet une optimisation des efforts produits par ce dernier et garantit la réussite pour le collaborateur ;
- *a contrario*, l'utilisation d'un style moins approprié entraîne une consommation d'énergie supérieure pour le manager et peut aller à l'encontre de la réussite pour le collaborateur ;
- les deux facteurs qui permettent de déterminer le style de management à adopter sont le niveau de compétence et le niveau de motivation du collaborateur pour une tâche.

Il existe quatre styles de management correspondant à quatre types de niveaux d'autonomie des collaborateurs :

- *Le style directif* (collaborateur ni compétent, ni motivé sur la tâche) : le manager ne doit pas laisser d'autonomie au collaborateur qui doit être encadré et contrôlé de près.
- *Le style persuasif* (collaborateur pas compétent mais motivé sur la tâche) : le manager peut laisser un peu d'autonomie au collaborateur.

© Groupe Eyrolles

- *Le style participatif* (collaborateur compétent mais pas motivé sur la tâche) : le manager peut laisser encore plus d'autonomie et associer le collaborateur à la prise de décision.
- *Le style délégatif* (collaborateur compétent et motivé) : le manager doit laisser le collaborateur prendre des décisions et lui demander de l'en informer ensuite.

Comment l'utiliser ?

Identifier le style naturel du responsable d'encadrement.

Évaluer pour chaque collaborateur et chaque activité réalisée les niveaux de compétence et de motivation.

Identifier les écarts entre le style dominant du manager et les caractéristiques de chaque collaborateur.

Proposer les actions de régulation, c'est-à-dire de modification du degré d'autonomie accordé par le responsable à chaque collaborateur.

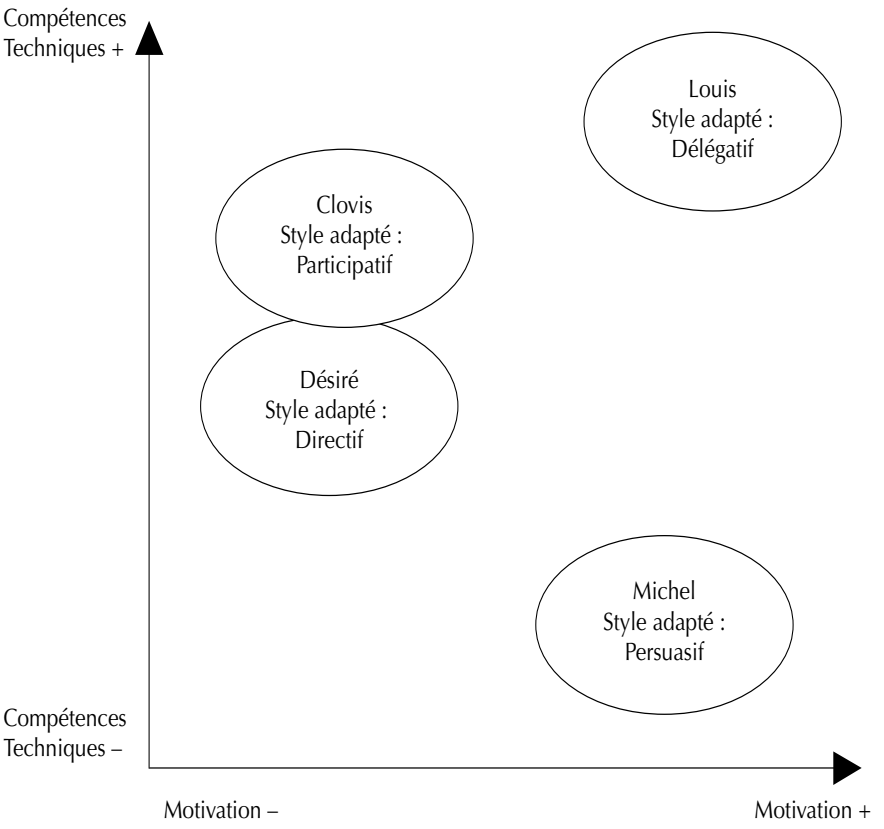
Notre conseil

La compétence correspond à la capacité à réaliser une tâche spécifique. La motivation correspond au niveau d'engagement à réaliser une tâche spécifique.

Exemple – Style de management

Un manager a un style dominant persuasif. Il est donc très inadapté à ses collaborateurs. Il devrait davantage associer à la prise de décision Clovis, rendre plus autonomes Louis et Alain et encadrer de plus près Désiré. Les recommandations doivent aller dans ce sens.

© Groupe Eyrolles



© Groupe Eyrolles

19 – Types de besoins recherchés par les acteurs

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les besoins recherchés par les acteurs expliquent les comportements individuels et collectifs des personnes travaillant dans une entité, pour une activité ou un processus. Abraham Maslow (1908-1970), psychologue américain dont le livre le plus connu *Motivation and personality* est paru en 1954 affirme en effet que le comportement d'une personne peut s'expliquer par la recherche de la satisfaction de besoins caractéristiques.

Le principe est que le besoin le plus important pour une personne est celui qu'elle est en train d'essayer de satisfaire et que, une fois ce besoin satisfait, elle cherchera à satisfaire le besoin d'ordre immédiatement supérieur.

En revanche, si un besoin ne peut être atteint par le travail, elle recherchera sa satisfaction par d'autres moyens au-dehors du travail (compensation) et adoptera au travail un comportement de régression sur les besoins de niveaux inférieurs.

Connaître ces besoins permet :

- de comprendre ce qui motive chaque personne dans le cadre du travail : attrait pour certaines tâches et responsabilités par exemple ;
- d'expliquer les mécontentements, le niveau de qualité du travail, le jeu de certains acteurs, la productivité, l'absence de contrôle interne rigoureux…

© Groupe Eyrolles

Comment l'utiliser ?

Identifier, à l'aide de questions anodines, et pour chaque personne ce qui la motive dans son travail :

- *Besoins physiologiques* : salaire, primes et avantages divers…
- *Besoin de sécurité* : plan de carrière, appartenance syndicale, mutuelle complémentaire…
- *Besoin d'appartenance* : participation aux réunions de service, souhait de participer à des projets transversaux, participation aux activités proposées par le comité d'établissement…
- *Besoin d'estime* : grade, tenue vestimentaire, véhicule de fonction, bureau personnel, avantages divers permettant d'être reconnu…
- *Besoin de réalisation psychologique* : investissement dans quelque chose qui a du sens : un projet de formation, l'apprentissage d'un nouveau métier, outil, technique, langue…

Voir dans quelle mesure ces types de besoins individuels et collectifs peuvent être satisfaits, soit dans le cadre du projet d'organisation, soit dans la nature des solutions organisationnelles que le projet mettra en œuvre.

Notre conseil

Ne sous-estimez jamais les besoins recherchés par les acteurs. Si la façon de conduire le projet ou si les caractéristiques ou les effets induits de la solution organisationnelle à mettre en œuvre n'apportent pas de satisfaction aux acteurs en regard de ce qu'ils recherchent dans un travail, le projet rencontrera forcément des difficultés.

La motivation d'une personne et/ou d'un groupe n'est jamais acquise définitivement. En revanche, un style de management et/ou une organisation adaptée permettent le plus souvent d'apporter suffisamment de motivation.

© Groupe Eyrolles

20 – Critères culturels

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les critères culturels constituent une grille de lecture de ce qui est normal et anormal pour un groupe de personnes, pas forcément de nationalités différentes. Dans beaucoup de projets de rapprochement d'entités, de grandes difficultés existent alors que cela ne concerne que des Français…

Quatre critères ont été mis en évidence dans les années 1970 par Geert Hofstede, sociologue hollandais lors de l'étude Hermès réalisée pour le compte de la société IBM. Ces critères peuvent être employés utilement afin de comprendre la culture d'un groupe ou d'une entreprise et ainsi déterminer la méthodologie la plus adaptée au projet.

Comment l'utiliser ?

Repérer pour chaque groupe différents éléments, énumérés ci-après.

La distance hiérarchique correspond à l'existence ou non de classes sociales dans la société. Dans l'entreprise, ces classes sociales seront reproduites en nombre, avec leurs privilèges et leurs droits d'accès, et ceci sera accepté par l'ensemble du corps social. Une grande distance hiérarchique, comme en France, se traduit par une très forte dépendance des collaborateurs envers leurs responsables (management paternaliste), par un respect de la hiérarchie et du pouvoir, et par un accès très difficile aux postes ne correspondant pas à sa classe sociale de naissance.

Le contrôle de l'incertitude correspond au degré de tolérance d'une société face à l'avenir, et donc à ce qui est inconnu. Une tolérance faible, comme en France, se traduit par un très fort besoin de prévoir, de planifier, de décrire les façons de faire, de contrôler les résultats, de faire appel à des experts. L'âge des responsables est élevé, l'ancienneté

© Groupe Eyrolles

compte, ce qui peut aller à l'encontre de l'innovation, de la créativité, de la vitesse de réaction… et peut se traduire par des structures très rigides où tout changement inquiète plutôt que ne stimule.

Certaines sociétés développent plutôt l'**individualisme**, d'autres le collectivisme. Dans certaines sociétés, le groupe l'emporte sur l'individu et dans d'autres, c'est le contraire. Quand l'intérêt du particulier l'emporte sur l'intérêt général, comme en France, cela se traduit dans les entreprises par des modes de fonctionnement individualistes, des conflits d'intérêts, des rétentions d'information, des systèmes de communication verticaux… au détriment de l'intérêt général de l'entreprise et de la qualité des prestations offertes aux clients.

Certaines sociétés sont de culture plutôt féminine et ont tendance à donner aux autres ; et d'autres de culture plutôt **masculine** et ont tendance à prendre aux autres (domination). Quand une société est plutôt féminine, comme la France, cela se traduit dans les entreprises par des systèmes de management paternalistes fondés sur des croyances populaires du type « L'erreur est humaine », « Faute avouée est à demi pardonnée », « C'est l'intention qui compte », « Qui aime bien châtie bien », « L'important, c'est de participer »… Dans ce type d'entreprise, le niveau d'exigence sur les résultats est faible. En revanche, les comportements sont jugés et contrôlés. Le personnel ne sait pas toujours quel est l'objectif à atteindre, mais il sait avec précision comment il doit travailler.

Intégrer ensuite ces quatre différences dans la façon d'organiser le projet, de constituer les équipes, de prendre les décisions, de communiquer les informations…

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Les critères culturels d'une personne (ou d'un groupe) constituent ce qui lui est le plus difficile à changer car cet acquis remonte à la petite enfance (on lui a appris ce qui est bien et mal) et aux générations précédentes.

Certaines cultures sont très proches, d'autres très éloignées.

Toute culture est en permanente évolution, mais à très petite vitesse.

Dans le cas de la fusion de deux entités, il est illusoire de penser que, rapidement, une personne ou un groupe assimilera une culture nouvelle, cela prend beaucoup de temps (en termes d'immigration par exemple, on compte en générations). Il est donc préférable de respecter les deux cultures et de migrer vers une troisième, fruit de la fusion des deux existantes.

© Groupe Eyrolles

21 – Carte des forces

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Tout changement présente des menaces et des opportunités aux niveaux individuel et collectif.

Le changement est un processus complexe qui nécessite, pour les personnes concernées :

- la compréhension et l'acceptation de la cible visée (résultat et délai) ;
- la connaissance de la façon d'arriver à cet objectif (démarche) ;
- le renoncement aux bénéfices secondaires du maintien de la situation présente (gain) ;

Face au changement, une personne et un groupe adoptent une attitude composée de synergie et d'antagonisme.

Comment l'utiliser ?

Identifier les catégories de personnes concernées par la mise en œuvre du changement.

Repérer leurs positions à l'aide de questions types :

- Quelle est l'attitude prévisible de X ou de Y à l'égard du projet ?
- Comment se positionnent globalement les différentes catégories de personnes concernées par le projet ?
- Sont-elles plutôt favorables ou défavorables ?
- Passives ou actives ?
- Qu'ont-elles à gagner avec le projet et à perdre ?
- Quelles concessions est-on prêt à faire ?
- Quelles influences sont en mesure de s'exercer au sein de l'entreprise ?
- Existe-t-il un ou plusieurs leaders ?
- Peut-on dès à présent repérer des personnes influencées par d'autres ?
- …

© Groupe Eyrolles

Positions alliées par rapport au changement

Le côté synergique du « **triangle d'or** » fait avancer le projet, et leur côté antagoniste leur fait garder du recul et proposer des améliorations. Cette catégorie de personnes doit avoir des responsabilités dans la conduite du changement, notamment pour convaincre les hésitants.

Les « engagés » adhèrent au projet sans retenue ni capacité critique. Totalement hermétique aux stratégies de compromis, cette catégorie de personnes doit être utilisée pour porter le projet dans des contextes à faible résistance au changement.

Positions « flottantes » vis-à-vis du changement

Les « hésitants » sont parfois qualifiés de « faux jetons » car s'ils s'intéressent au projet (même s'ils s'intéressent également à celui des opposants s'il existe), ce sont des soutiens conditionnels et ils ont une forte influence sur les passifs. Cette catégorie de personnes doit être associée au changement pour en devenir actrice ;

Les « passifs » sont considérés comme des poids morts : la « force tranquille ». Ils n'aiment pas se poser des questions et n'aiment pas l'incertitude ; ils ne sont pas intéressés : l'intéressement au projet passe par son voisin. Cette catégorie de personnes doit être accompagnée de près.

Positions en opposition avec le changement

Les « grognons » sont des passifs qui rouspètent mais leur antagonisme se limite aux paroles. Ils constituent à ce titre un bon baromètre de ce que pense l'opinion publique par rapport au changement. Cette catégorie de personnes doit être plutôt ignorée.

Les « opposants » ne cherchent jamais l'accord, manient l'art de la critique négative mais doivent être respectés dans leur opposition car elle est le plus souvent légitime. Cette catégorie de personnes peut se soumettre moyennant quelques compensations.

Les « révoltés » ont un autre projet que le nôtre tout comme une autre vision de la vie. Heureusement, cette catégorie de personnes est très minoritaire. Elle doit être soumise, voire exclue.

© Groupe Eyrolles

Les « déchirés » sont considérés comme des cas pathologiques, s'impliquant à l'extrême dans le changement et en même temps s'y opposant avec force.

Représenter ensuite leurs positions sur la carte des forces.

Définir les actions de communication, de lobbying… à entreprendre.

Notre conseil

Tout changement qui n'apporte pas de réels bénéfices à ses acteurs s'expose à des résistances au changement fortes, pouvant aller jusqu'au sabotage de sa mise en place.

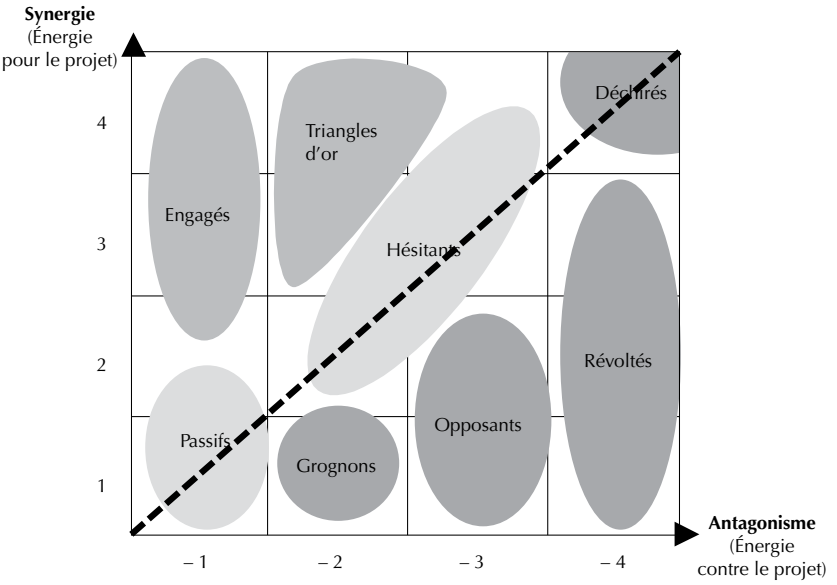
En matière de changement, le processus (la démarche utilisée) est souvent plus important que la nature du changement lui-même.

Le changement est d'autant plus accepté que les personnes concernées ont été actrices de sa conception (consultation, concertation, équipe projet) et de sa mise en œuvre (site pilote, déploiement).

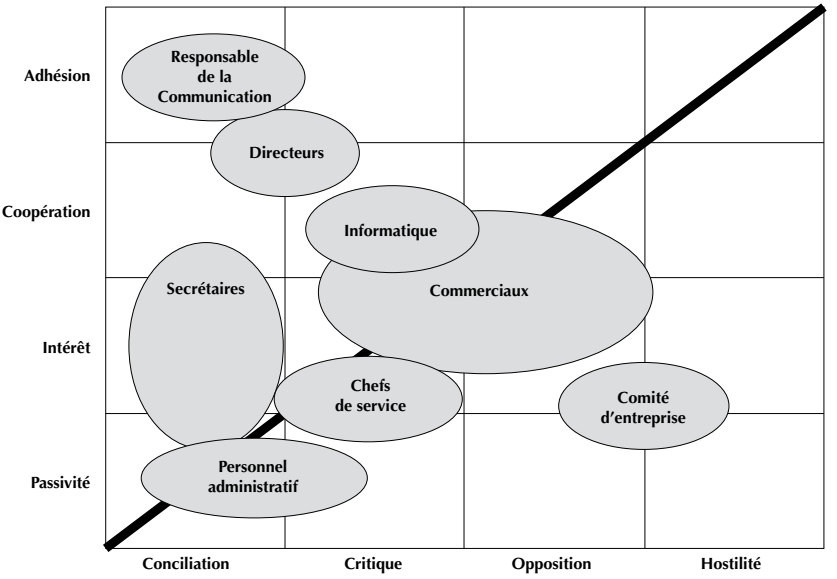
Nous passons notre temps à changer sans nous en rendre compte, le changement est donc possible, il est inhérent à la nature de l'homme.

© Groupe Eyrolles

Exemple de sous-populations caractéristiques



Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air



© Groupe Eyrolles

Outils d'analyse du « Où »

L'organisation de l'espace et l'aménagement des postes de travail constituent une science à propos de laquelle tout le monde a un avis éclairé… et où le meilleur côtoie le pire !

Dans cette partie, vous trouverez les 2 outils d'analyse du « Où » :

Méthode des chaînons, normes ergonomiques.

© Groupe Eyrolles

22 – Méthode des chaînons

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

La méthode des chaînons permet de s'interroger sur la disposition optimale des postes de travail dans un bureau paysager ou une série de bureaux individuels, ou encore des différentes unités d'une entreprise dans un bâtiment.

Cet outil permet, par une disposition optimale des postes de travail, de réduire considérablement, non pas le nombre des déplacements mais leur distance.

Comment l'utiliser ?

Recenser les types et la fréquence des contacts que chaque personne de la structure a quotidiennement avec ses collègues, pris un à un, à l'aide d'une fiche de relevés de contacts.

Calculer ainsi la fréquence des contacts entre les personnes ou les unités, prises deux à deux.

Reporter ces résultats sur une feuille de dépouillement et ainsi calculer le nombre de contacts total par personne ou unité, ainsi que le classement des personnes ou unité.

Représenter les contacts ainsi identifiés sur un graphique.

En déduire la disposition optimale des postes de travail, et essayer de « la faire rentrer » dans les contraintes spatiales existantes.

Notre conseil

Très souvent, 20 % des personnes ou des unités représentent 80 % du nombre total de contacts.

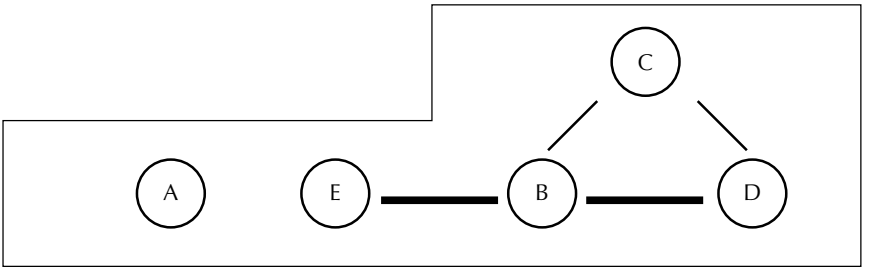
© Groupe Eyrolles

Ne tenez pas compte de l'organigramme pour la disposition des personnes dans l'espace.

Exemple – Disposition des bureaux

Dans un bureau en forme de « L » doivent être disposés cinq postes de travail concernant des personnes ayant de fréquents contacts dans le cadre de leur travail.

Pris deux à deux, les contacts sont les suivants :



Nombre très élevé de contacts : ▬▬

Nombre élevé de contacts : ——

© Groupe Eyrolles

23 – Normes ergonomiques

Définition

Les normes ergonomiques permettent d'analyser les conditions de travail d'une équipe d'opérateurs en situation de travail.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Effectuer les différentes mesures nécessaires. Celles-ci concernent en priorité :

- **La posture de travail.** La position assise entraîne une dépense énergétique inférieure de 16 % à la position debout, et de 55 % à la position debout penchée en avant. La position assise est optimale, avec un siège et un plan de travail réglables.
- **La perception visuelle.** L'acuité visuelle maximale correspond à un cône de 20°, la vision générale correspond à un cône de 120°. La disposition optimale des informations importantes correspond au cône d'acuité visuelle maximale.
- **L'espace de travail.** Le territoire propre d'une personne correspond à un cercle de 50 centimètres autour de son corps, son territoire amical correspond à 1,20 mètre, son territoire social est compris entre 2 mètres et 3,5 mètres et sa distance publique entre de 2 mètres et 7,5 mètres. Le territoire optimal doit être supérieur au territoire propre. La dimension des bureaux : le rapport longueur/largeur doit être inférieur à 3 pour que les proportions soient agréables. La proportion optimale est de 1,7.
- **L'éclairage.** L'acuité visuelle augmente avec l'éclairement pour atteindre son maximum vers 1 000 lux (à titre de comparaison, le soleil en été provoque un éclairement de 100 000 lux et un « beau clair de lune » un éclairement de 0,2 lux). L'éclairement optimal est compris entre 150 et 300 lux.

© Groupe Eyrolles

- **Le bruit.** Un fond sonore de 65 décibels est admissible sans dérangement, sauf pour une tâche d'attention soutenue ; un fond de 65 à 90 décibels perturbe le système végétatif ; un fond de 90 à 120 décibels provoque des troubles auditifs ; un fond supérieur à 120 décibels provoque des atteintes graves du système nerveux central. Le fond sonore optimal est compris entre 40 et 60 décibels.
- **La température.** Une température comprise entre 22° et 25° provoque une baisse dans l'efficacité des tâches de vigilance ; une température entre 26° et 30° un inconfort, une baisse de la production et une augmentation des accidents ; une température supérieure à 30° perturbe fortement le travail. La température optimale se situe entre 18° et 20.
- **L'hygrométrie.** Un taux d'hygrométrie trop faible assèche la peau et irrite les yeux, un taux trop élevé provoque une sensation de moiteur. Le taux optimal est compris entre 20 % et 40 %.
- **La composition de l'air.** Une personne consomme environ 10 m^3 d'air par heure. L'air est composé principalement d'oxygène (21 %) et d'azote (79 %) ; la consommation d'oxygène est de 1 litre par personne et par minute et le rejet de 50 litres d'azote par heure, ce qui suffit à vicier une atmosphère de 10 m^3. Un système de renouvellement d'air optimal permet un renouvellement permanent de l'air.
- **Le temps de travail.** Chaque personne possède un rythme physiologique propre (biorythme). Une organisation optimale tient compte de chaque personne en ce qui concerne le nombre et la durée des cycles de travail, et la fréquence et la durée des pauses.
- **La charge de travail.** Dans les travaux monotones, la vigilance diminue rapidement entre les 10 et 30 premières minutes, puis plus progressivement. Un travail monotone ou un excès de travail (surmenage) entraîne une fatigue mentale. La durée optimale d'un cycle de travail est de 15 minutes, le temps d'autonomie individuelle est de 30 minutes, le temps passé à effectuer des tâches valorisantes doit être au minimum égal à 10 % du temps de travail total.

Repérer les écarts pouvant se traduire par une insatisfaction du personnel, ou par des risques sur la santé ou même la sécurité.

Prévoir des actions correctives.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Les conditions de travail sont un facteur de qualité de vie, non de motivation du personnel. Cependant, des conditions de travail insatisfaisantes peuvent générer une réelle insatisfaction.

Agir sur les conditions de travail ne représente souvent pas des coûts très importants, surtout si on le compare aux gains de production et de qualité possibles.

© Groupe Eyrolles

Outil d'analyse du « Quand »

L'analyse de l'organisation des tâches dans le temps est toujours très éclairante. On constate que la façon dont on planifie les tâches dans la journée, la semaine, le mois et même l'année, a souvent comme conséquences des attentes et des non-utilisations de moyens de production.

Dans cette partie, vous trouverez l'outil permettant l'analyse du « Quand » : Chronogramme.

© Groupe Eyrolles

24 – Chronogramme

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le chronogramme permet de représenter le déroulement du cycle d'activité caractéristique d'une unité.

En fonction de la nature de l'activité, cet outil porte sur la journée, la semaine, le mois, le trimestre, le semestre ou l'année.

L'intérêt de l'outil est de présenter les contraintes propres à l'unité :

- contraintes de début d'activité ;
- contrainte de fin d'activité ;
- contraintes de simultanéité entre certaines activités.

Cette mise à plat du cycle type permet de mettre en évidence les périodes de sous-charges comme les périodes de surcharge. Cette mise en évidence permet de définir les moyens nécessaires pendant les différentes phases du cycle, ainsi que de négocier pour l'unité des niveaux de qualité des prestations différenciées dans le temps.

Comment l'utiliser ?

Identifier les différentes activités de l'unité.

Évaluer la charge habituelle pour chacune de ces activités en tenant compte de la ressource disponible habituellement.

Repérer les contraintes de début, de fin et de simultanéité des différentes activités.

Représenter ces informations dans un planning.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Dans les unités d'exploitation et de production, retenez le cycle journalier qui est souvent le plus représentatif.

Pour les unités d'assistance, prenez également comme cycle représentatif le cycle journalier. Cependant, tenez également compte du cycle mensuel (déclarations fiscales et sociales…).

Exemple – Service de traitement des chèques de la Banque de Bel Air

Activités/Horaires	7 H	8 H	9 H	10 H	11 H	12 H	13 H	14 H	15 H	16 H	17 H	18 H
Tri chèques aller	■											
Post-marquage		■	■									
Comptabilisation				■	■							
Présentation						■						
Recherches	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Traitement chèques retour								■	■			
Contrôles					■					■		

Contraintes :

- Heure de début de traitement des chèques « aller » ne pouvant commencer avant la livraison au sein du service des chèques collectés de nuit par les coursiers.
- Heure de livraison des chèques « aller » à la Banque de France pour compensation interbancaire non négociable.
- Comptabilisation ne pouvant commencer qu'une fois les chèques triés et post-marqués.

© Groupe Eyrolles

Outils d'analyse du « Comment »

La façon dont est organisé le travail est riche en enseignement. Souvent, on fait comme ça parce que l'on a toujours fait de la sorte. Il est possible alors, soit d'optimiser les façons de faire, soit même de les reconcevoir en partant des finalités à atteindre.

Dans cette partie, vous trouverez les 13 outils d'analyse du « Comment ».

Processus

Diagramme de répartition des rôles

Ordinogramme

Flow-chart

Carte filière

Fondamentaux d'audit

Tableau d'analyse des taches par nature

Tableau d'évaluation des contrôles

Inventaire des procédures

Matrice de rédaction d'une procédure

Contrat de service

Autodiagnostic qualité

Check-list de pré-audit de certification

© Groupe Eyrolles

25 – Processus

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Un processus est un terme générique souvent utilisé pour nommer une série d'actions initiées par un évènement déclencheur en vue de produire un résultat final.

En organisation, le terme processus est utilisé pour qualifier le travail réalisé par des acteurs.

Un processus est à ce titre :

- déclenché par un évènement extérieur au processus ;
- composé d'une succession d'activités elles-mêmes composées de tâches (décrites dans des procédures), elles-mêmes composées d'opérations (décrites dans des modes opératoires) ;

Il produit un résultat pour un bénéficiaire extérieur au processus (appelé souvent le « client » du processus). On a trois natures de processus.

Les processus de pilotage correspondent aux processus centrés d'une part sur la détermination de la stratégie, des objectifs et des plans d'actions de l'entreprise, et d'autre part sur le reporting et l'évaluation de ce qui a été prévu.

Les processus opérationnels correspondent aux processus spécifiques du métier de l'entreprise.

Les processus supports correspondent aux processus permettant aux deux autres catégories de processus de fonctionner, comme les processus comptables, RH, achats, moyens généraux…

Comment l'utiliser ?

Identifier les processus de l'entreprise.

Repérer les adhérences entre les processus.

© Groupe Eyrolles

Qualifier leurs performances actuelles et souhaitables.

Engager les actions prioritaires qui s'imposent.

Notre conseil

Il existe le plus souvent des adhérences entre les processus d'une entreprise.

Dans certaines entreprises, on nomme des « Responsables de processus » dont la responsabilité est de veiller au bon fonctionnement de ceux-ci.

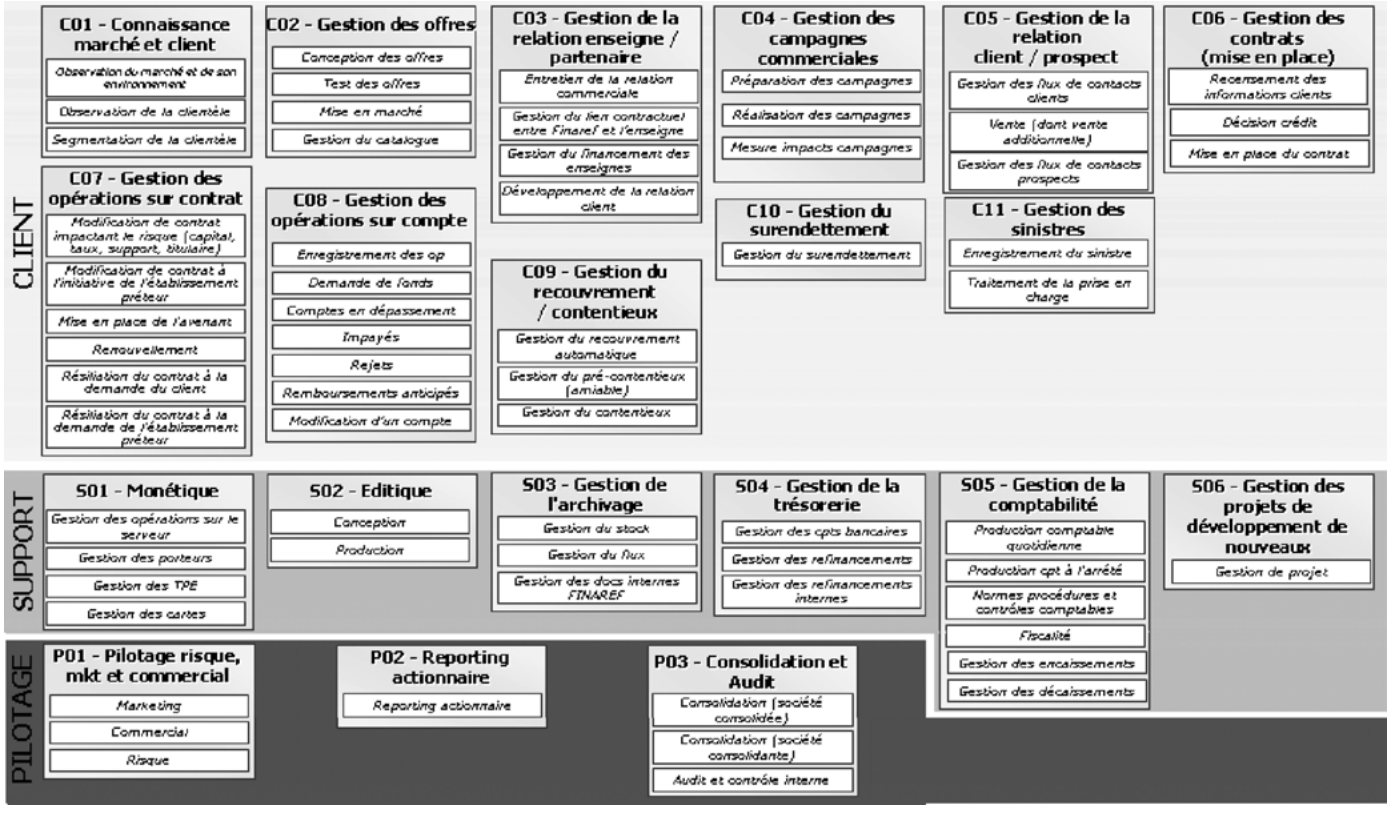
Les produits et/ou prestations produites par les processus opérationnels sont le plus souvent facturés à des clients. À ce titre, ils doivent présenter des niveaux de performance conformes aux besoins et attentes des clients, et au moins conformes à ce qui figure dans les contrats de vente.

Des règles de gestion accompagnent les processus.

© Groupe Eyrolles

© Groupe Eyrolles

Exemple – Cartographie des processus de la Banque de Bel Air


CLIENT
C01 - Connaissance marché et client
Observation du marché et de son environnement
Observation de la clientèle
Segmentation de la clientèle
C02 - Gestion des offres
Conception des offres
Test des offres
Mise en marché
Gestion du catalogue
C03 - Gestion de la relation enseigne / partenaire
Entretien de la relation commerciale
Gestion du lien contractuel entre Finaref et l'enseigne
Gestion du financement des enseignes
Développement de la relation client
C04 - Gestion des campagnes commerciales
Préparation des campagnes
Réalisation des campagnes
Mesure impacts campagnes
C05 - Gestion de la relation client / prospect
Gestion des flux de contacts clients
Vente (dont vente additionnelle)
Gestion des flux de contacts prospects
C06 - Gestion des contrats (mise en place)
Recensement des informations clients
Décision crédit
Mise en place du contrat
C07 - Gestion des opérations sur contrat
Modification de contrat impactant le risque (capital, taux, support, titulaire)
Modification de contrat à l'initiative de l'établissement prêteur
Mise en place de l'avenant
Renouvellement
Résiliation du contrat à la demande du client
Résiliation du contrat à la demande de l'établissement prêteur
C08 - Gestion des opérations sur compte
Enregistrement des op
Demande de fonds
Comptes en dépassement
Impayés
Rejets
Remboursements anticipés
Modification d'un compte
C09 - Gestion du recouvrement / contentieux
Gestion du recouvrement automatique
Gestion du pré-contentieux (amiable)
Gestion du contentieux
C10 - Gestion du surendettement
Gestion du surendettement
C11 - Gestion des sinistres
Enregistrement du sinistre
Traitement de la prise en charge
SUPPORT
S01 - Monétique
Gestion des opérations sur le serveur
Gestion des porteurs
Gestion des TPE
Gestion des cartes
S02 - Editique
Conception
Production
S03 - Gestion de l'archivage
Gestion du stock
Gestion du flux
Gestion des docs internes FINAREF
S04 - Gestion de la trésorerie
Gestion des cpts bancaires
Gestion des refinancements
Gestion des refinancements internes
S05 - Gestion de la comptabilité
Production comptable quotidienne
Production cpt à l'arrêté
Normes procédures et contrôles comptables
Fiscalité
Gestion des encaissements
Gestion des décaissements
S06 - Gestion des projets de développement de nouveaux
Gestion de projet
PILOTAGE
P01 - Pilotage risque, mkt et commercial
Marketing
Commercial
Risque
P02 - Reporting actionnaire
Reporting actionnaire
P03 - Consolidation et Audit
Consolidation (société consolidée)
Consolidation (société consolidante)
Audit et contrôle interne

26 – Diagramme de répartition des rôles

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le diagramme de répartition des rôles permet une représentation sous une forme simplifiée d'un processus de traitement en se centrant sur « qui fait quoi ? ». D'une manière pratique, la description des activités sous une forme chronologique et en présentant les acteurs concernés permet de mettre en évidence deux types de faiblesses :

- trop d'acteurs, et donc de déplacements ;
- trop de traitements identiques, comme des tris, des classements, des recherches, des duplications, des contrôles…

D'une manière générale, cet outil permet d'appréhender la valeur ajoutée de telle ou telle opération ou intervenant.

Les éventuelles améliorations porteront donc sur la réduction du nombre des intervenants et des opérations.

Comment l'utiliser ?

Répertorier les opérations suivant leur ordre d'apparition.

Lister les intervenants concernés.

Reporter les éléments collectés dans un tableau présentant les intervenants en colonne et les opérations en ligne.

Notre conseil

Formulez chaque opération par une phrase courte commençant par un verbe d'action à l'infinitif.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Procédure de remboursement de notes de frais de la Banque de Bel Air

Opérations	CC	S	D	C
Remplir l'imprimé « Remboursement de frais »	X			
Classer le feuillet 3	X			
Transmettre les feuillets 1 et 2 et les factures	X			
Attendre le règlement	X			
Recevoir les feuillets 1 et 2 et les factures		X		
Vérifier imprimé et factures		X		
Classer le feuillet 2		X		
Transmettre le feuillet 1		X		
Recevoir le feuillet 1			X	
Signer le feuillet 1			X	
Transmettre le feuillet 1			X	
Recevoir le feuillet 1		X		
Transmettre le feuillet 1 et les factures		X		
Recevoir le feuillet 1 et les factures				X
Enregistrer les informations dans la base				X
Calculer le remboursement mensuel				X
Établir un chèque				X
Classer le feuillet 1				X
Classer les factures				X
Transmettre le chèque				X
Recevoir le chèque		X		
Déclasser le feuillet 2		X		
Inscrire les références du chèque sur le feuillet 2		X		
Classer le feuillet 2		X		
Transmettre le chèque		X		
Recevoir le chèque	X			
Déclasser le feuillet 3	X			
Contrôler le montant	X			
Classer le feuillet 3	X			
Encaisser le chèque	X			
Total	9	11	3	7

CC : Chargé de Clientèle
S : Secrétaire
D : Directeur
C : Comptable

© Groupe Eyrolles

27 – Ordinogramme

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

L'ordinogramme (ou organigramme logique) permet la représentation sous une forme simplifiée d'un processus complexe en se centrant sur les différentes alternatives possibles.

Un test correspond à une question pouvant avoir comme réponse « oui » (cas habituel) et « non » (cas inhabituel).

D'une manière pratique, cette description des activités sous une forme logique permet de mettre en évidence le cas habituel ainsi que les cas moins fréquents, nécessitant un traitement différent du traitement habituel. Ce type de description permet aussi de mettre en évidence les faiblesses d'un processus concernant les éventuelles anomalies et leur traitement.

Les éventuelles améliorations porteront donc sur la formalisation des cas non habituels, et cependant répétitifs ou représentant des enjeux financiers importants.

Comment l'utiliser ?

Répertorier les opérations habituelles suivant leur ordre d'apparition.

Inventorier les cas nécessitant des traitements différents.

Identifier les points de test, c'est-à-dire les opérations où le traitement habituel peut basculer vers un traitement spécifique.

Reporter les éléments collectés dans un schéma.

Notre conseil

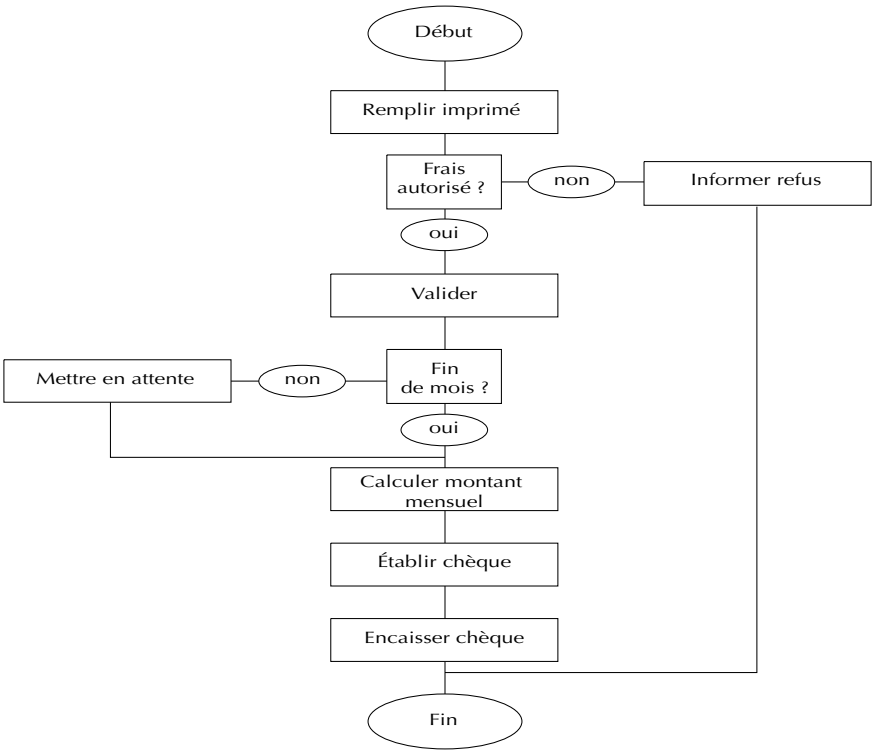
Réalisez dans un premier temps un schéma présentant le traitement classique.

© Groupe Eyrolles

Positionnez dans un deuxième temps les tests.

Utilisez une symbolique simple : un ovale pour le début et la fin, des rectangles pour les opérations, et des losanges pour les tests.

Exemple – Procédure de remboursement de notes de frais de la Banque de Bel Air



© Groupe Eyrolles

28 – Flow-chart

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le flow-chart (schéma de description des opérations) présente graphiquement un processus de travail en se centrant sur l'information qui circule entre les intervenants.

Il permet de :
- représenter chronologiquement les traitements effectués dans un processus ;
- faciliter l'analyse critique ;
- décrire un processus cible.

Comment l'utiliser ?

Étape d'analyse

Identifier les différents acteurs concernés.

Identifier les différents supports d'information échangés, en différenciant les supports d'information permanents (utilisables plusieurs fois) et les supports d'information non permanents (utilisables une fois).

Identifier les différents traitements réalisés en différenciant ceux effectués par une personne, par une machine ou par une personne à l'aide d'une machine.

Faire figurer ces informations dans un tableau présentant les canaux de circulation des informations.

Étape de critique

S'interroger sur la capacité du processus à répondre à ses finalités (fonctions principales, secondaires, d'estime et de contraintes).

© Groupe Eyrolles

Évaluer les performances économiques du processus (valeur des traitements : transformation, contrôle, déplacement, recherche, classement et attentes).

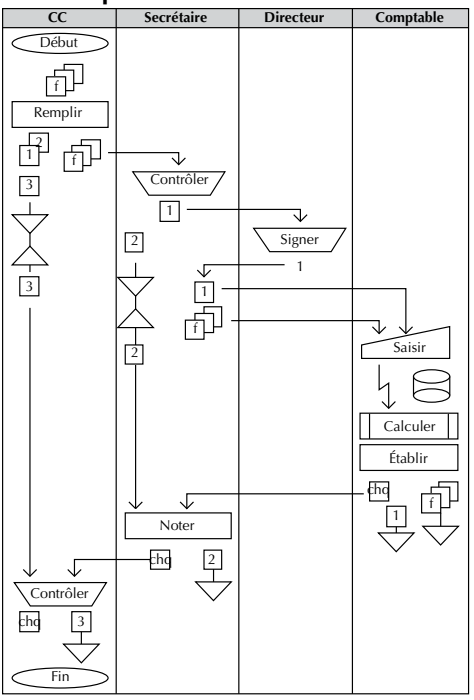
Évaluer les performances sociales du processus (intérêt du travail, degrés d'autonomie et de responsabilisation des personnes concernées…).

Évaluer la sécurisation du processus (séparation des fonctions autorisation, réalisation et validation, exhaustivité des traitements, réalité des informations, enregistrements des entrées et des sorties, mémorisation des pièces, comptabilisation des opérations et de leur contrepartie comptable…).

Notre conseil

Il est possible d'utiliser des symboles de représentation graphique afin de visualiser les traitements et les supports d'information utilisés. Cependant, cela n'est pas obligatoire et peut rendre ésotérique le schéma auprès d'opérateurs non initiés.

Exemple – Procédure de remboursement de notes de frais de la Banque de Bel Air



© Groupe Eyrolles

29 – Cartes filières

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

La carte filières est un outil de modélisation de l'activité d'une entité fondée sur une approche métier.

Composée de plusieurs pages de format A4 ou A3, les cartes filières documentent chaque filière synthétiquement et exhaustivement, et chaque acteur participant au traitement (l'opérationnel, l'informaticien, le comptable, le contrôleur) retrouve sa vision du traitement.

La carte filières permet donc de :
- centrer la réflexion sur la chaîne des traitements internes initiés par des faits générateurs métiers sous les angles organisationnel, comptable et contrôle ;
- déterminer le système de contrôle interne optimal pour chaque filière de faits.

Comment l'utiliser ?

Représenter graphiquement une chaîne de traitements constituant un processus sous sa forme organisationnelle.

Mettre en évidence les différents cas de figures ou occurrences que l'on nomme filières. (On obtient ainsi un modèle « processus-filières » qui décrit pour un processus découpé en phases, l'ensemble des cas particuliers que l'entreprise doit être en mesure de traiter pour parvenir à la bonne fin de sa production.)

Identifier une première filière à documenter. On choisira généralement celle-ci en fonction des critères suivants :
- filière qui a le flux le plus important ;
- filière qui représente l'enjeu financier le plus important ;
- filière qui présente les risques les plus importants ;

© Groupe Eyrolles

- filière la plus sensible pour les clients de l'entité…

Documenter la filière sous les 3 autres angles :

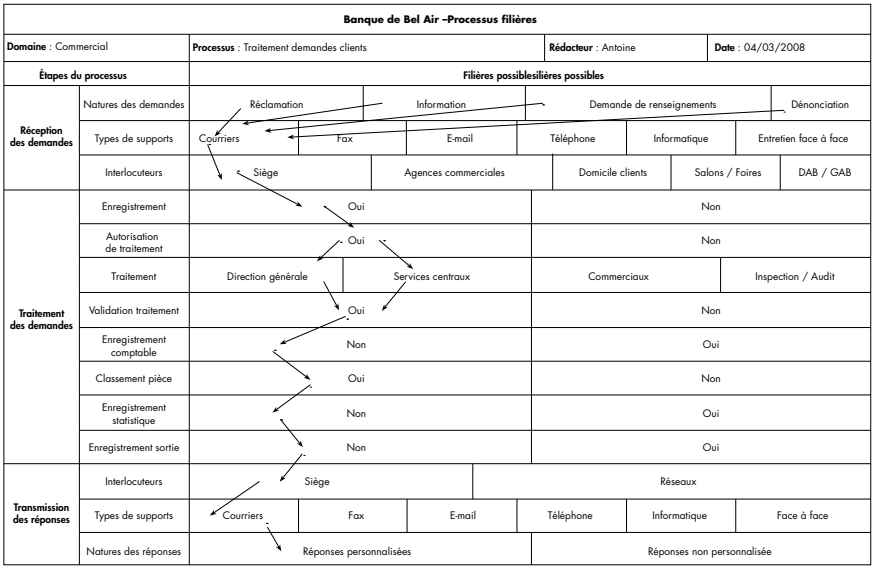
- « Système » décrit les applications informatiques mises en œuvre.
- « Comptable » décrit les écritures/mouvements financiers liés aux traitements.
- « Contrôle » décrit les contrôles et actions de pilotage réalisés au cours du traitement et les responsables identifiés qui les exécutent.

Notre conseil

Quantifiez les différentes filières pour avoir, à chaque niveau du processus, 100 % des flux (quantité de matière, dossiers, euro…).

Commencez par l'identification des faits générateurs et des résultats finaux. Cela constitue un bon moyen de borner le périmètre de la carte filières.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air



© Groupe Eyrolles

30 – Fondamentaux d'audit

Définition

Les fondamentaux d'audit favorisent la sécurité des structures et des processus.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

La séparation entre les fonctions d'autorisation, d'exécution, de validation et de contrôle. Elles ne doivent pas être réalisées par une seule et même personne.

La réalité des informations : celles-ci doivent correspondre à quelque chose de réel (une facture à une prestation, un solde comptable à un existant en caisse…).

Les pistes d'audit : il doit être possible de reconstituer toutes les opérations, de justifier toute information par une pièce d'origine, d'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affecté les postes comptables.

Les habilitations, délégations, autorisations (engagement de dépense, accès aux locaux…) doivent être listées.

Les codes d'accès informatiques *confidentiels* permettant de limiter l'accès aux fichiers et aux programmes. On doit pouvoir savoir qui a le droit de consulter quel fichier, qui a le droit de mettre à jour quelle base de données et qui possède le droit de modifier quelle application informatique. De plus, ces codes informatiques doivent comporter plusieurs caractères que l'opérateur doit pouvoir changer à sa convenance. Enfin, dans le cas de non-utilisation de son écran pendant quelques minutes par un opérateur, celui-ci doit se mettre en veille automatiquement afin d'éviter que quelqu'un d'autre n'utilise son code d'accès confidentiel.

Il doit exister des *manuels de procédures* décrivant les modes opératoires (fonctions de transformation et de régulation) et précisant les personnes

© Groupe Eyrolles

qui doivent effectuer les contrôles au premier degré, la périodicité de ces contrôles ainsi que leur nature :

- dans le cas d'un contrôle exhaustif, toutes les opérations doivent être contrôlées ;
- dans le cas d'un contrôle par sondage, un échantillon des opérations doit être contrôlé ;
- dans le cas d'un sondage global, le montant total des opérations doit être contrôlé ;
- dans le cas d'un contrôle par exception, seules les opérations dépassant un certain montant doivent être contrôlées.

Notre conseil

Tout domaine ayant vocation de transformer des « entrées » pour leur apporter de la valeur ajoutée avant que celles-ci ne deviennent des « sorties » doit posséder les traitements suivants :

- enregistrement des entrées et des sorties ;
- système d'autorisation des opérations de transformation ;
- réalisation des opérations ;
- comptabilisation des opérations ;
- validation des opérations (contrôle au premier degré) ;
- mémorisation des documents liés aux opérations.

Exemple – Les 7 critères de qualité des dispositifs de contrôle interne des procédures comptables

L'exhaustivité des enregistrements : assurance qu'aucune écriture comptable ne soit oubliée.

La réalité des enregistrements : assurance que les écritures comptables correspondent bien à des événements réels.

L'unicité des enregistrements : assurance que les écritures ne soient pas passées en double.

La propriété des enregistrements : assurance que les écritures comptables concernent bien l'entreprise.

L'évaluation des enregistrements : assurance que les opérations soient enregistrées pour le bon montant.

© Groupe Eyrolles

La comptabilisation : assurance que les événements de gestion se traduisent par des comptabilisations sur les comptes correspondants.

La césure : assurance que les opérations soient enregistrées sur le bon exercice comptable.

© Groupe Eyrolles

31 – Tableau d'analyse des tâches par nature

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le tableau d'analyse des opérations par nature présente un processus sous l'angle de la nature en termes de contribution à la valeur ajoutée de chaque opération réalisée. Dans un processus, la plus grande partie des opérations ne crée pas directement de valeur ajoutée, mais permet de se mettre en situation de pouvoir le faire, ce qui est quelque peu différent.

Les cinq natures d'opérations habituellement retenues sont :

- Les opérations de transformation : elles modifient l'aspect du « produit » de la transformation en lui apportant une valeur ajoutée.
- Les opérations de contrôle : elles permettent de s'assurer que la transformation est possible, puis elles permettent de valider la qualité de la transformation réalisée.
- Les opérations de déplacement des opérateurs ou du produit de la transformation.
- Les opérations de classement et/ou de recherche du produit de la transformation (stockage, mise en attente, archivage, déstockage, sortie d'attente…).
- Les opérations fictives : elles correspondent à des attentes.

Comment l'utiliser ?

Réaliser l'analyse critique.

- Lister les différentes opérations successives.
- Identifier la nature de chaque opération en différenciant les opérations de transformation, de contrôle, de déplacement, de recherche, de classement et d'attente.
- Reporter ces informations dans un tableau.

© Groupe Eyrolles

- Calculer le nombre d'opérations par nature.

Rechercher des simplifications.

- Pour chaque opération non directement créatrice de valeur ajoutée, s'interroger sur les possibilités de supprimer, de permuter, de transférer, de combiner…
- Pour chaque opération directement créatrice de valeur ajoutée, s'interroger dans un second temps sur les possibilités de réaliser différemment pour accroître la valeur ajoutée.

Notre conseil

Cet outil permet à un niveau opérationnel de mettre en évidence des possibilités de simplifications importantes, souvent de l'ordre de 30 % du temps de travail.

Augmenter la production de quelques pour cent peut s'opérer par une augmentation des cadences (productivité). Cependant, cette façon de faire atteint rapidement ses limites. Pour gagner réellement de la productivité, vous devez concevoir le travail différemment afin de mettre le plus souvent possible les personnes en situation de créer de la valeur ajoutée.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Procédure de remboursement de notes de frais de la Banque de Bel Air

Opérations	T	C	D	C/R	A
Remplir l'imprimé « Remboursement de frais »	X				
Classer le feuillet 3				X	
Transmettre les feuillets 1 et 2 et les factures			X		
Attendre le règlement					X
Recevoir les feuillets 1 et 2 et les factures			X		
Vérifier imprimé et factures		X			
Classer le feuillet 2				X	
Transmettre le feuillet 1			X		
Recevoir le feuillet 1			X		
Signer le feuillet 1		X			
Transmettre le feuillet 1			X		
Recevoir le feuillet 1			X		
Transmettre le feuillet 1 et les factures			X		
Recevoir le feuillet 1 et les factures			X		
Enregistrer les informations dans la base	X				
Calculer le remboursement mensuel	X				
Établir un chèque	X				
Classer le feuillet 1				X	
Classer les factures				X	
Transmettre le chèque			X		
Recevoir le chèque			X		
Déclasser le feuillet 2				X	
Inscrire les références du chèque sur le feuillet 2	X				
Classer le feuillet 2				X	
Transmettre le chèque			X		
Recevoir le chèque			X		
Déclasser le feuillet 3				X	
Contrôler le montant		X			
Classer le feuillet 3				X	
Encaisser le chèque	X				
Total	6	3	12	8	1

T : transformation
C : contrôle
D : déplacement
C/R : classement ou recherche
A : attente

© Groupe Eyrolles

32 – Tableau d'évaluation des contrôles

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le tableau d'évolution des contrôles permet de suivre le degré de qualité du service offert à un client en faisant remonter le pourcentage d'anomalies.

C'est un document qui contient des informations sur les différents moyens d'améliorer la qualité du travail en aval par le développement de l'autocontrôle par l'opérateur lui-même.

L'analyse des contrôles contient trois types d'informations :

- la nature et les conditions du contrôle effectué ;
- les résultats chiffrés du contrôle ;
- la représentation graphique des résultats (moyenne arithmétique et étendue par séries d'observations) par rapport à la norme et aux tolérances minimales et maximales.

Lors de la mise en place d'un tel outil, il est indispensable de s'interroger sur l'objectif du contrôle, son coût et sur les conséquences d'une non-réalisation du contrôle.

Cet outil permet d'identifier de façon rapide et sûre les dysfonctionnements d'un processus, leur localisation et leur ampleur (exemple : 20 % des contrôles font ressortir un taux de 80 % d'anomalies).

Comment l'utiliser ?

Identifier les anomalies.

Porter les résultats chiffrés.

Tracer la courbe des résultats.

Interpréter les résultats par rapport à la norme et aux tolérances.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Trop de contrôles nuisent plus à l'efficacité que ne contribuent à son amélioration ; bloquent les initiatives des employés et se traduisent par une consommation de temps importante sans valeur ajoutée significative.

Vérifiez la qualité des informations : certaines vérifications de résultats ne prennent pas en compte la possibilité de données de base erronées.

Exemple – Dispositif de contrôle interne du service Formation de la Banque de Bel Air

BBA – Fiche d'analyse du dispositif de contrôle interne			
Entité ou processus : Service Formation **Chargé d'études :** Mme Hélène			**Date :** 02/08/2008
Activités concernées	**Objectifs du contrôle**	**Modalités pratiques**	**Résultats**
Engagements de dépenses dans le cadre d'un budget	S'assurer que tout engagement de dépense rentre bien dans le cadre d'un budget prévu Éviter tout dépassement budgétaire non autorisé	Tableau des engagements de dépenses État budgétaire mensuel (prévu et réalisé)	Toutes les actions de formation engagées sont bien prévues au budget Les budgets sont tous respectés
Engagements juridiques auprès d'un fournisseur	S'assurer que tout engagement auprès d'un fournisseur engageant la responsabilité de l'entreprise est autorisé	Tableau des autorisations légales	Deux contrats passés avec des sous-traitants non validés par le directeur du service
Choix des prestataires extérieurs	S'assurer que les prestataires externes sont qualifiés	Notice individuelle de renseignements	Deux nouveaux organismes extérieurs ne sont pas qualifiés
Choix d'un fournisseur extérieur (fournitures)	S'assurer que la procédure achats est respectée (3 fournisseurs doivent être consultés pour tout projet supérieur à 25 000 €)	Existence des documents : – liste des fournisseurs consultés – appels d'offres – réponses fournisseurs	Deux nouveaux organismes consultés pour des budgets supérieurs à 25 000 € sans appels d'offres
Formalisme documentaire	S'assurer que le formalisme documentaire est respecté	Existence des documents : – devis – bon de commande – bon de livraison – facture – conventions de formation – supports d'animation – guide d'animation – …	Absence de : – 2 bons de commande – 3 conventions de formation – 10 guides animation – 2 supports d'animation
Point positif : des dépenses qui respectent les budgets Points négatifs : un manque de rigueur dans le choix des sous-traitants ; une absence de formalisme documentaire rigoureux			

© Groupe Eyrolles

33 – Inventaire des procédures

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

L'inventaire des procédures permet de constituer la bible qui servira plus tard à la certification.

À ce titre, le recueil contient :

- Les procédures habituelles du service.
- Les procédures spécifiques à la démarche Assurance Qualité/ Certification (ex : procédure de traitement des non-conformités et actions correctives/préventives).

Comment l'utiliser ?

Élaborer et faire valider la liste des activités par le chef de service.

Réaliser l'inventaire de l'existant.

Formaliser une trame standard pour les procédures.

Établir le plan d'action de rédaction.

Rédiger les procédures de travail et de l'Assurance Qualité.

Notre conseil

La rédaction des procédures est un travail fastidieux et peu intéressant en général.

Profitez des obligations réglementaires et de leur corollaire en termes de pénalités en cas de non-respect pour rédiger les procédures.

Profitez également de l'action de certification Qualité.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Service Normes prudentielles de la Banque de Bel Air

ACTIVITÉ	ÉTAT de la DOCUMENTATION			PLAN D'ACTIONS	
	Réalisé	En cours	À réaliser	Responsable	Calendrier
Réception des fichiers Commission bancaire et entrée dans tableau de bord				Gabriel	Mois 3
Lancement des contrôles				Gabriel	Mois 3
Édition des rapports d'événement et des états d'analyse				Lucie	Mois 2
Revue analytique des états édités				Chloé	Mois 4
Transmission des fichiers contrôlés à la Commission bancaire				Philippe	Mois 2
Établissement des statistiques prêt à la consommation				Lucie	Mois 2
Établissement des statistiques PEL/CEL				Gabriel	Mois 2
Établissement des graphiques				Lucie	Mois 2
Synthèse trimestrielle sur les établissements de crédit				Isabelle	Mois 3
Classement/archivage				Gabriel	Mois 5

© Groupe Eyrolles

34 – Matrice de rédaction d'une procédure

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les manuels de procédures ont pour objectif de formaliser les modes opératoires du domaine, en indiquant avec précision les contrôles au premier degré à effectuer par la hiérarchie.

Ils doivent présenter la fonction de transformation « quand tout va bien », mais aussi la fonction de régulation (les cas atypiques), en renvoyant en annexe les tables de paramètres, les éléments de réglementation et les imprimés.

Les manuels de procédures doivent être compréhensibles et mémorisables, d'où certaines caractéristiques :

- référencement logique ;
- date de mise à jour ;
- titre « parlant » ;
- texte et schémas ;
- vocabulaire connu des utilisateurs ;
- phrases courtes ;
- une seule instruction par phrase.
- Le classement des procédures peut être :
- chronologique ;
- alphabétique ;
- numérique ;
- thématique ;
- géographique.

© Groupe Eyrolles

Comment l'utiliser ?

Une procédure doit comporter un certain nombre d'informations :

- le traitement habituel ;
- les règles comptables, les règles de contrôle interne ainsi que les règles juridiques, fiscales et comptables en annexe.

Notre conseil

Vous devez également étudier la facilité de mise à jour des informations et l'emplacement physique de stockage de celles-ci.

De plus en plus souvent, les procédures font partie intégrante des applications informatiques, ce qui facilite la mise à jour et la rend homogène pour tous les acteurs de l'entreprise.

Exemple – Service Normes prudentielles de la Banque de Bel Air

BBA – Procédures BAFI				
Titre de la procédure	Requête sur Business Object		RÉF. DU DOCUMENT	
			BAFI PR 001Page 1/7	
Objectif	Décrire à quoi sert le programme (édition d'un état BAFI 4000 sur plusieurs périodes)			
Domaine d'application	Service PRP (édition des contrôles pour arrêté trimestriel, du hors bilan, prudentiel, etc.)			
Liste de diffusion	Gestionnaires de portefeuille			
Références	Manuel de référence BO version 3.0, Excel 7, etc.			
Définitions	Requête, macro, nom et type de programme			
Équipements & supports	Micro PC, logiciels utilisés (sur disque dur ou serveur), imprimantes, etc.			
Contenu	Qui déclenche la requête, selon quelles étapes, avec quels outils et quel est le résultat (sortie(s)) ?			
DATE	RÉDACTEUR	VÉRIFICATEUR	APPROBATION	N° DE VERSION
Ex : 1er janvier	Louise	Kléa	Clara	01

© Groupe Eyrolles

35 – Contrat de service

Définition

Le contrat de service (ou contrat « client-fournisseur »), matérialise une relation entre deux entités intervenant l'une en aval de l'autre. C'est un document formel qui contient les prestations réciproques entre deux unités et traduit leur engagement.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Lors d'une ou plusieurs réunions entre les deux parties :

Formuler les besoins du client (le bénéficiaire de la prestation) en termes de services attendus et les inscrire dans l'imprimé. Ils correspondent à ce que le client (situé en aval) est en droit d'attendre de son fournisseur (situé en amont).

Formuler les engagements du fournisseur (l'émetteur de la prestation en termes de services attendus) et les inscrire dans l'imprimé. Ils correspondent à ce que le fournisseur s'engage à donner à son client.

Déterminer et inscrire dans l'imprimé les limites et conditions de cette garantie de service. Le fournisseur s'engage à un niveau de performance sous réserve d'avoir les moyens pour le faire (et parfois ces moyens dépendent de son client).

Déterminer et inscrire dans l'imprimé les indicateurs de mesure chiffrés (pouvant préciser une norme seule, ou une norme et des niveaux de performances dégradés correspondant à des situations précises : vacances, week-end, panne machine, surcharge de travail…). Le contrat est respecté si le fournisseur fait zéro défaut, c'est-à-dire zéro différence avec la norme de performance qui a été définie.

Faire signer les cocontractants, avec la date de prise d'effet du contrat.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Un contrat comportant un indicateur de mesure objectif est parfois suffisant pour obtenir d'un fournisseur interne des prestations satisfaisantes tout au long de l'année.

Un contrat de service n'est qu'un contrat moral.

Exemple – Contrat entre le service Formation et le service Règlement fournisseurs de la Banque de Bel Air

BBA – Contrat de service « Service Formation/Service Comptabilité Fournisseurs »		
Rédacteurs	M. Jean-François : Directeur de la Formation M. Olivier : Chef du service Comptabilité Fournisseurs	**Date :** 14 juillet
Besoins du service client : le service Formation	Garantir aux fournisseurs de la formation (organismes de formations, hôtels, restaurants, compagnies de transport…) le règlement de leurs factures à la date prévue dans le contrat signé avec eux	
Contraintes du fournisseur : le service Comptabilité Fournisseurs	Le service Formation Recevoir les documents comptables suffisamment tôt pour procéder aux contrôles obligatoires et à l'établissement des règlements	
Engagements réciproques	Le service Formation s'engage à fournir au service Comptabilité Fournisseurs les documents suivants : copie contrat passé avec le fournisseur précisant la date de règlement dès la signature de celui-ci + original facture fournisseur dès réception et au plus tard une semaine avant la date du règlement Le service Comptabilité Fournisseur s'engage à effectuer un virement correspondant au montant de la facture le jour précisé sur le contrat	
Indicateurs de mesure	Nombre de contrats adressés par le service Formation plus d'un mois avant la date de règlement Nombre de factures adressées par le service Formation plus d'une semaine avant la date de règlement Nombre de factures réglées dans les délais par le service Règlement Fournisseurs	
Service Formation : Jean-François		**Service Comptabilité Fournisseurs :** Olivier

© Groupe Eyrolles

36 – Autodiagnostic Qualité

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Ce questionnaire a pour objectif d'établir un premier diagnostic du profil et du degré de maturité d'une organisation sur le plan de la qualité.

Par rapport à l'existant évalué (diagnostic), il permet d'établir les priorités d'action de toute organisation désireuse d'intégrer une démarche d'Assurance Qualité et d'obtenir le label correspondant : la certification aux normes ISO.

Comment l'utiliser ?

Cet autodiagnostic s'articule autour de deux principaux axes d'analyse : l'organisation Qualité et les valeurs culturelles régissant les différents acteurs de l'entité évaluée. Ils comprennent respectivement trois critères d'évaluation.

L'organisation Qualité comprend :
- A : Communication/écoute
- B : Management de la Qualité
- C : Maîtrise des processus

Les valeurs culturelles englobent les critères :
- D : Valeurs Qualité
- E : Implication des acteurs
- F : Relation client/fournisseur

À chacun de ces critères sont associées sept questions avec trois possibilités de réponse :
- « Oui » (c'est une pratique courante chez nous).
- « Non » (ce n'est pas pratiqué chez nous).
- « En cours » (la mise en place est en cours).

© Groupe Eyrolles

CRITÈRE A	Oui	Non	En-cours
Question n° 1			
Question…			
Question n° 7			
Sous-total 1			

Le questionnaire étant rempli et le sous-total calculé pour chacun des 6 critères, il suffit de reporter le résultat sur un graphe allant de 0 à 7 pour chacun des critères.

Exemple : Maîtrise des processus…0…1…2…3…4…5…6…7…

Ces indicateurs permettent de définir le profil Qualité de l'entreprise et d'orienter les priorités d'action de la démarche Assurance Qualité.

Notre conseil

Ne sous-estimez pas cet état des lieux avant de vous engager dans une démarche d'Assurance Qualité.

Établissez ce même exercice par différents groupes et confrontez les résultats afin d'accéder à une meilleure pertinence globale.

Communiquez sur le résultat final de cet autodiagnostic auprès des acteurs de la démarche Assurance Qualité.

Exemples de questions permettant un autodiagnostic Qualité

CRITÈRE A : Communication et écoute
L'organisation Qualité permet-elle de détecter avec célérité les insatisfactions des clients ?
La remontée d'informations des fonctions (commercial, contentieux, etc.) en contact avec la clientèle est-elle organisée ?
Les résultats sont-ils comparés à ceux de la concurrence (benchmarking) ?
L'organisation est-elle en état de veille permanente (innovation, concurrence, attentes client) ?
La participation à des manifestations externes donne-t-elle lieu à des comptes rendus/feed-back systématiques ?
Certains clients sont-ils associés à la démarche Qualité ?
Les messages Qualité sont-ils diffusés au personnel puis à l'externe ?

© Groupe Eyrolles

CRITÈRE B : Management de la Qualité
La direction est-elle formée à la qualité, à sa gestion et à son pilotage ? Les décisions, les objectifs et l'attitude de la direction contribuent-ils à l'amélioration continue de la qualité ? La direction a-t-elle nommé officiellement un responsable Qualité ? Les objectifs Qualité sont-ils régulièrement déclinés en plans d'actions à tous les niveaux de l'organisation ? La direction s'assure-t-elle de la compréhension et de l'appropriation des objectifs Qualité à tous les niveaux de l'entreprise ? Les procédures sont-elles rédigées et mises à jour régulièrement et de façon participative ? Les règles de communication au personnel sont-elles connues et appliquées ?
CRITÈRE C : Maîtrise des processus
Les collaborateurs sont-ils rapidement informés des performances de l'organisation (résultats, nouveaux marchés, dépassement d'objectifs, etc.) ? Les méthodes et outils de la qualité sont-ils utilisés dans tous les services ? L'organisation dispose-t-elle de procédures formelles de sélection et d'évaluation des fournisseurs et sous-traitants externes ? L'organisation dispose-t-elle de procédures formelles de communication et de traitement des non-conformités ? Des indicateurs de suivi de la communication sont-ils mis en place pour s'assurer de l'efficacité des moyens mis en œuvre ? La mise en place et le suivi des actions correctives et préventives s'appliquent-ils à toute l'organisation ? Le résultat des audits Qualité est-il communiqué au personnel concerné et les plans d'actions sont rigoureusement suivis ?
CRITÈRE D : Valeurs Qualité
La politique Qualité est-elle fondée sur les valeurs culturelles de l'organisation ? La communication Qualité valorise-t-elle l'importance de la satisfaction client ? La communication qualité contribue-t-elle à la reconnaissance de la valeur du travail individuel et collectif ? La communication s'appuie-t-elle sur des faits et actes ? Les besoins en formation Qualité sont-ils identifiés et pris en compte à tous les niveaux de l'organisation ? Les modes d'évaluation et de promotion du personnel privilégient-ils les actions préventives aux actions « pompier » ? Les modalités de distinction et/ou de reconnaissance contribuent-elles à l'amélioration collective de la qualité ?
CRITÈRE E : Implication des acteurs
Le travail en groupe est-il répandu dans l'organisation ? La documentation relative à la qualité est-elle accessible à tous ? Le personnel concerné par des plans d'actions, des projets, est-il préalablement consulté ? L'accès à la hiérarchie est-il facile pour remonter des informations, des suggestions, etc. ? Les suggestions du personnel font-elles l'objet d'un examen rigoureux et d'un feed-back approprié ? Les responsabilités en matière de qualité sont-elles clairement définies ? Existe-t-il un journal Qualité qui fait l'objet de propositions spontanées ?

© Groupe Eyrolles

CRITÈRE F : Relation client/fournisseur
Chaque fonction de l'organisation est-elle informée et comprend-elle le rôle des autres fonctions ? Les interfaces sont-elles clairement définies ? Les relations client/fournisseur internes et externes font-elles l'objet de procédures formalisées voire de revue de contrat ? La transmission du savoir est-elle facilitée par la communication entre services ? Les responsables Qualité de l'organisation se coordonnent-ils et échangent-ils régulièrement ? Existe-t-il des présentations de démarches et de résultats intersites ? Les responsables Qualité montrent-ils l'exemple ?

© Groupe Eyrolles

37 – Check-list de pré-audit de certification

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				9
				10

Cette check-list permet de se préparer efficacement à l'audit de certification ISO.

Elle permet de s'assurer :

- que les exigences de la norme ISO sont couvertes dans le système Qualité mis en place ;
- de l'application effective des procédures et du traitement efficace des dysfonctionnements (audits Qualité internes, actions correctives/préventives).

Comment l'utiliser ?

Elle permet de mettre en évidence :

- la carte d'identité du point (exigence) de la norme audité ;
- l'objet ;
- la date de l'audit ;
- les référentiels utilisés par l'auditeur et l'audité (guide de pré-audit, procédure, etc.) ;
- les écarts constatés et les actions nécessaires à la mise en conformité du système Qualité.

Notre conseil

Vous devez réaliser au moins un audit à blanc, voire plusieurs, afin de vous préparer à l'audit de certification.

© Groupe Eyrolles

Exemple – Guide de pré-audit sur la maîtrise des traitements non conformes

GUIDE DE PRÉ-AUDIT				
Service audité :	Point de la norme audité : Point 4.13 de la norme ISO 9001	Auditeur :	Audité :	Date :
N° écart constaté	**Domaine examiné**	**Situation observée**	**Appréciation (S-A-NS-SO)**	**Action à mener**
	Procédures	Les procédures sont-elles établies ? Les différents traitements possibles de non-conformités sont-ils clairement définis ?		
	Collecte de l'information	Comment est-elle réalisée ? Comment les responsables sont-ils informés ?		
	Évaluation	Le type et le degré d'importance de la non-conformité sont-ils évalués ?		
	Identification	Quelles sont les modalités d'identification, de repérage, de traitement des traitements non conformes ?		
	Information aux personnes concernées	Quel est le circuit d'information ?		
	Dérogation	Quelle est la procédure correspondante ? Quelle est son application ?		
	Enregistrement	Quelle est la procédure d'enregistrement (traçabilité) de la non-conformité ? Quelle est la procédure de preuve d'exécution de son traitement ?		

S : Satisfaisant
A : Acceptable
NS : Non satisfaisant
SO : Sans Objet

© Groupe Eyrolles

Outils d'analyse du « Combien »

Dans un projet d'organisation, il est indispensable de quantifier les volumes, les durées, les distances… les anomalies… et de traduire cela en euros. De nombreux outils sont nécessaires pour quantifier ou évaluer l'existant, et évaluer les scénarios d'organisation cibles possibles.

Dans cette partie, vous trouverez les 14 outils d'analyse du « Combien ».

Tableau de chiffrage des fonctions

Tableau de quantification des activités

Estimations pondérées

Tableaux d'autopointages

Observations instantanées

Sondages

Balanced Scorecard

Étendue et écart-type

Tableau des charges et des ressources

Tableau de suivi des activités

Calcul du potentiel disponible

Calcul de rentabilité prévisionnelle

Relevé de non-conformité

Carte de contrôle

© Groupe Eyrolles

38 – Tableau de chiffrage des fonctions

Définition

Le tableau de chiffrage des fonctions permet de présenter d'une façon synthétique les résultats de l'analyse fonctionnelle, c'est-à-dire : les fonctions, le coût pour chacune d'entre elles et la valeur.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Lister les différentes fonctions et les noter dans un tableau à plusieurs colonnes.

Lister les différentes activités permettant de réaliser les fonctions dans la première colonne.

Indiquer dans la seconde colonne le coût total de réalisation de chacune de ces activités.

Répartir ce coût entre les différentes fonctions.

Calculer par là même le coût de chacune des fonctions.

Comparer le coût de chacune des fonctions avec la valeur attribuée à celles-ci par les bénéficiaires.

Il est ainsi possible d'en déduire :

- les fonctions qui ont un coût supérieur à la valeur que les bénéficiaires leur attribuent ;
- les fonctions qui ont un coût sensiblement égal à la valeur que les bénéficiaires leur attribuent ;
- les fonctions qui ont un coût inférieur à la valeur que les bénéficiaires leur attribuent.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Cet outil permet d'orienter l'action. Les fonctions qui ont un coût supérieur à leur valeur doivent constituer la priorité d'action : n'est-il pas possible d'en réduire le coût ? Que se passerait-il si on décidait de ne plus proposer ce type de fonction ?…

Exemple – Service Archives de la Banque de Bel Air

Fonction principale : conserver les documents.

Fonctions secondaires : restituer les documents à la demande et détruire les documents en fin de période légale.

Fonctions de contraintes : dupliquer les documents (au cas où) et respecter la réglementation.

Le tableau de chiffrage des fonctions donne les résultats suivants :

Activités	Coût (en k)	Conserver l es documents	Restituer les documents à la demande	Détruire les documents en fin de période légale	Dupliquer les documents	Respecter la réglementation
Transporter	1 000	300	400	200	100	
Archiver	800	800				
Rechercher	200		200			
Dupliquer	150				150	
Enregistrer	50					50
Détruire	100			100		
Coût	2 300	1 100	600	300	250	50
% coût	100	48	26	13	11	2
% valeur	100	20	60	5	10	5
Valeur/Coût		0,42	2,31	0,38	0,91	2,50

Les actions prioritaires porteront donc sur :

- la fonction « Conserver les documents » afin d'en réduire le coût ;
- la fonction « Détruire les documents » afin pareillement d'en réduire le coût.

© Groupe Eyrolles

En revanche, les deux fonctions de contraintes « Dupliquer les documents » et « Respecter la réglementation », malgré leur valeur nulle, devront être conservées probablement en l'état car elles ne représentent pas des enjeux financiers très importants.

© Groupe Eyrolles

39 – Tableau de quantification des activités

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le tableau de quantification des activités permet d'identifier et d'analyser la réalisation des activités au sein d'une structure pour vérifier :

- leur cohérence avec la fonction dans le cadre de laquelle elles sont exercées (analyse qualitative) ;
- que la charge de travail qu'elles représentent est « proportionnellement correcte » par rapport à leur contribution, aux fonctions/missions de la structure (analyse qualitative).

Comment l'utiliser ?

Distinguer :

- Une fonction : une finalité qui concourt à la réalisation d'une mission ou d'un processus et qui est obtenue par des activités.
- Une activité : une action qui a un début et une fin et qui peut être mesurée (volume, temps). Elle peut se décomposer en tâches.
- Une tâche : des actions qui ont un début et une fin et qui peuvent être mesurées (volume, temps). Lorsque ces actions sont effectuées dans une séquence ininterrompue de temps et qu'elles portent sur la même unité de mesure, elles constituent une activité.
- Un geste : l'unité visuelle la plus petite.

Pour quantifier ou qualifier les termes suivants :

- Unité de mesure : élément de mesure de l'activité, dont la variation entraîne une variation de la charge de travail (on l'appelle parfois aussi l'unité d'œuvre).
- Fréquence : périodicité de temps à laquelle se répète l'activité.
- Volume : nombre d'unités de mesure réalisées à la fréquence identifiée.

© Groupe Eyrolles

- Valeur de référence : temps raisonnable et nécessaire pour réaliser une unité de mesure.
- Temps nécessaire : temps total nécessaire pour réaliser le volume identifié.

Notre conseil

Vous devez choisir l'unité de mesure en fonction des unités d'œuvre déterminées par le contrôle de gestion de l'entreprise.

Exemple – Agence bancaire de Courmemin de la Banque de Bel Air

BBA – Tableau de quantification des activités

Projet : Organisation des agences clientèle de particuliers **Entité analysée** : Agence de Courmemin **Période** : Mois de février **Rédacteur** : M^me^ Anne, chef de projet	**Date** : 04 mars

Chiffres clés de l'entité
Responsable : M. François (100 %)
Effectifs : 3 ETP M^me^ Brigitte (50 %), M^lle^ Alice (100 %), M^lle^ Pauline (50 %) et M^lle^ Fannie (stagiaire école)
Clients : 600, dont 55 exploitations agricoles
Capitaux gérés : Dépôts, 10 M€ ; Engagements, 15 M€ ; Contentieux, 0,5 M€

Activités	Unité de mesure	Volume	Temps standard	Temps
Animation, gestion et organisation	Réunions	4	30′	120′
Suivi des engagements	État des débiteurs	20	10′	200′
Portefeuille entreprises	Rendez-vous	12	200′	2 400′
Portefeuille particuliers haut de gamme	Rendez-vous	5	120′	600′
Portefeuille particulier	Rendez-vous	10	30′	300′
Opérations de caisse	Opération	600	2′	1 200′
Standard téléphonique	Appel	60	2′	120′
Dactylographie courriers	Courrier	30	30′	900′
Gestion de l'encaisse	Transfert	20	20′	400′
Gestion pièces comptables	Écriture	20	15′	300′
Dossiers de crédit	Dossier	8	120′	960′
			Total	7 500′

© Groupe Eyrolles

40 – Estimations pondérées

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les estimations pondérées permettent de quantifier des volumes et des durées par interview de l'opérateur.

Elles prennent comme point de départ l'expérience de l'activité acquise par l'opérateur.

Elles sont fondées sur le principe que, dans le secteur tertiaire, certaines activités ont une durée de réalisation et une fréquence de réalisation variable. Cependant, afin de faire des calculs de charge de travail pour déterminer des effectifs nécessaires par exemple, il est nécessaire de disposer de bases de calcul. Ces données n'existant pas, il serait possible de les collecter, mais cela reviendrait à occuper le poste de l'opérateur pendant une durée suffisamment longue pour que celle-ci soit significative. C'est pour cela qu'on fait appel à son expérience de l'activité.

Comment l'utiliser ?

Identifier l'activité que l'on souhaite évaluer. Celle-ci devra être ni trop grosse, ni trop petite, afin que l'estimation ait une réelle valeur.

Demander à l'opérateur quelle est la durée ou le volume. Dans le cas où la réponse est « Ça dépend des jours », « C'est variable »…

- demander le volume minimal ou la durée minimale (quand tout se passe bien) ;
- demander le volume maximal ou la durée maximale (quand tout se passe mal) ;
- demander le volume le plus fréquent ou la durée habituelle (celle qui revient le plus souvent).

Calculer l'estimation à l'aide de la formule :

[MINI + 4 (HABITUEL) + MAXI]/6

© Groupe Eyrolles

Déterminer la précision de l'estimation à l'aide de la formule :

(MAXI – MINI)/6

Notre conseil

Faire appel à l'expérience des opérateurs peut sembler peu scientifique. Il n'en est rien. En fait, s'il était possible d'occuper le poste d'un opérateur pendant quelques années et de chronométrer le temps passé pour une opération précise (par exemple la durée d'un rendez-vous avec un client), vous vous apercevriez que cette durée respecte une loi normale, c'est-à-dire que, dans la plupart des cas, le temps est très proche et que, plus rarement, le temps est beaucoup plus court ou long.

Il est intéressant de valider les chiffres par une simple addition des temps ramenés à la journée. Si le total dépasse 24 heures, c'est que certains temps sont un peu exagérés !

Exemple – Détermination du nombre de dossiers à traiter quotidiennement par un opérateur

Combien de dossiers traitez-vous lors d'une journée calme ?
Réponse : *10 dossiers*

Combien de dossiers traitez-vous lors d'une journée chargée ?
Réponse : *50 dossiers*

Combien de dossiers traitez-vous le plus souvent ?
Réponse : *15 dossiers*

Le nombre moyen est égal à :

[10 + (4 x 15) + 50]/6 = 120/6 = 20 dossiers

La précision du résultat est égale à :

(50 – 10)/6 = 40/6 = +/- 6,66 dossiers

Combien de temps faut-il pour traiter un dossier simple ?
Réponse : *10 minutes*

Combien de temps faut-il pour traiter un dossier complexe ?
Réponse : *60 minutes*

© Groupe Eyrolles

Quelle est la durée qui revient le plus souvent ?
Réponse : *20 minutes*

Le temps moyen est égal à :

$$[10 + (4 \times 20) + 60]/6 = 150/6 = 25 \text{ minutes}$$

La précision du résultat est égale à :

$$(60 - 10)/6 = 50/6 = +/- 8{,}33 \text{ minutes}$$

Le temps de calcul qui sera retenu sera égal à 20 dossiers x 25 minutes soit 8 heures et 20 minutes.

© Groupe Eyrolles

41 – Tableau d'autopointages

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les tableaux d'autopointages présentent des résultats chiffrés concernant un phénomène ou l'utilisation du temps. Ils permettent de disposer d'informations chiffrées sur un phénomène (demande d'information ou d'assistance), recherches, anomalies… ou une répartition du temps (journée type, cycle d'activité habituel) pour lesquels on ne dispose pas de référence historique.

L'intérêt de cet outil réside dans le fait que c'est l'opérateur lui-même qui va effectuer le comptage en même temps que son travail habituel.

Comment l'utiliser ?

Prépararer l'autopointage.

- Identifier les types de données à collecter.
- Confectionner l'imprimé de collecte des informations.
- Expliquer à l'opérateur ce que l'on attend de lui. La collecte des informations s'effectue sur le poste de travail, en même temps que la réalisation du travail habituel.

Réaliser l'autopointage.

- Vérifier quotidiennement le bon remplissage du tableau.
- Après une période de référence (cinq à dix jours), dépouiller les résultats et ainsi mettre en évidence les enjeux significatifs.

Analyser les résultats.

- Identifier les enjeux (de type loi des 20-80 par exemple).

Informer.

- Informer l'opérateur sur les résultats du comptage.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

L'autopointage est un outil qui peut être centré sur une activité particulière ou plusieurs activités, ou encore sur des anomalies, des recherches, des demandes d'information…

N'hésitez pas à évaluer les travaux qui perturbent le travail habituel.

Exemple – Entrepôt de produits de grande consommation

Tableau d'autopointages

Entité : Entrepôt de Trappes
Période : Étude du temps passé par les magasiniers : 200 observations
Chargé d'étude : M^lle Louise

Période : 02/02/08

Tâches possibles	7 H 10	7 H 38	7 H 56	8 H 35	8 H 52	9 H 19	10 H 00	10 H 48	11 H 43	12 H 35	Total	%
Microfilme une palette				1		3	4	2			**10**	**5**
Se déplace avec palette mono produit	3	5	1	5	2	2	3		1		**22**	**11**
Se déplace avec palette multiproduits	1	1	4	3	3		8	4	1	1	**26**	**13**
Se déplace avec palette sans produit		2	1	3			2		1	1	**10**	**5**
Se déplace avec palette sans produit	1	5	8		5		1	1		2	**23**	**11,5**
Attend	10	10		5	4	3	2	3	1	1	**39**	**19,5**
Charge camion	5		5				5		3	1	**19**	**9,5**
Consulte listing des commandes		3		3	1	1				2	**10**	**5**
Range palette dans porte palette						1	3	5	3	1	**13**	**6,5**
Sort palette d'un porte palettes		2		4	2			5		1	**14**	**7**
Compte produits (inventaire)		1		4			2				**7**	**3,5**
Recherche produit mal rangé		1	1	2	3						**7**	**3,5**
Total	20	30	20	30	20	10	30	20	10	10	**200**	**100**
%	10	15	10	15	10	5	15	10	5	5	**100**	

© Groupe Eyrolles

42 – Observations instantanées

Définition

Les observations instantanées correspondent à un sondage centré sur l'utilisation du temps par une population de personnes. Elles permettent d'évaluer rapidement la proportion de temps consacré à telle ou telle activité.

Cet outil s'utilise donc par observation de la population en situation de travail par un observateur.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Collecter les informations.

- Déterminer un nombre total d'observations en fonction du temps disponible pour le faire (fonction lui-même du coût horaire de la personne qui réalise l'observation).
- Sélectionner les moments d'observation à l'aide d'une table de nombres au hasard, afin de ne pas être influencé dans la sélection par soi-même et pour que les personnes observées ne puissent pas prévoir les moments d'observation, et donc aient bien leur comportement habituel.
- Procéder à l'observation à proprement parler, en respectant scrupuleusement les horaires d'observation.
- Noter sur sa fiche de pointage, à chaque observation, ce que les personnes sont en train de faire.

Vérifier la confiance et la précision du résultat.

- Faire la somme des différentes observations classées par catégories.
- Traduire les informations collectées en pourcentages.
- Vérifier le pourcentage le plus important à l'aide d'une table d'abaques permettant de donner la précision du résultat ainsi que la confiance qu'il est possible de lui accorder.

© Groupe Eyrolles

- Dans le cas où le résultat n'est pas assez précis, procéder à un sondage complémentaire.

Notre conseil

Il est possible de filmer une journée représentative, puis de sélectionner des images au hasard. Ainsi l'observation est réalisée en différé, et sans déplacement répétitifs pour l'observateur. Cette méthode est efficace pour évaluer, par exemple, la fréquentation clientèle dans une agence bancaire ou de consommateurs dans un magasin équipé d'un système de caméra de surveillance.

Exemple – Fréquentation d'une agence bancaire

200 observations ont été réalisées au hasard, sélectionnées en utilisant la table des nombres au hasard compris entre 0 et 60.

Horaires d'observation

Heure d'ouverture de l'agence : 8 heures

Première observation : 8 heures + 10', soit 8 heures 10'
Deuxième observation : 8 heures 10' + 55, soit 9 heures 05'
Troisième observation : 9 heures 05' + 27', soit 9 heures 32'
Etc.

Constats

150 observations montrent la présence d'un client, soit 75 %.
20 observations montrent la présence de plus d'un client, soit 10 %.
30 observations montrent une absence de client, soit 15 %.

© Groupe Eyrolles

Table de nombres au hasard

Nombres compris entre 1 et 60.

10	55	27	59	24	54	18	09	50	08	26	14
28	52	03	54	39	05	31	23	12	26	57	08
18	53	42	18	44	50	04	54	34	25	28	47
39	50	01	05	23	15	39	32	54	09	09	59
17	30	50	43	36	32	23	14	20	42	50	44
27	43	20	21	07	31	13	11	08	53	25	53
41	01	30	26	28	56	54	11	15	55	02	06
48	23	34	36	13	46	04	16	21	29	58	47

Remarque : la table s'utilise indifférement ligne par ligne : 10, 55, 27… ou colonne par colonne : 10, 28, 18…

© Groupe Eyrolles

43 – Sondages

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les sondages permettent :

- d'évaluer les résultats d'une structure ou d'un processus par rapport à un indicateur de performance ;
- de distinguer d'éventuelles tendances caractéristiques (résultats mauvais et continuant à se détériorer, résultats bons et se dégradant, résultats mauvais et s'améliorant, résultats bons et continuant à s'améliorer, résultats présentent une amplitude élevée ou faible, résultat présentant des cycles…).

L'étude d'une partie d'une population n'est pas l'étude de la population entière. Le résultat obtenu donne une estimation plus ou moins précise, mais aucunement une certitude. Cette estimation se mesure avec deux indicateurs : le degré de confiance du résultat (qui représente le pourcentage de chance que le résultat soit exact) et la précision du résultat (qui représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat identifié).

Cette estimation se mesure avec deux indicateurs :

- Le degré de confiance du résultat
  Il représente le pourcentage de chance que le résultat soit exact.
  Exemple : Un degré de confiance de 95 % se traduit par le fait d'avoir 95 chances sur 100 pour que le résultat trouvé soit exact, et 5 chances sur 100 pour qu'il soit inexact.
- La précision du résultat
  Elle représente l'intervalle dans lequel est compris le résultat identifié.
  Exemple : Une précision de + / - 2 pour un résultat identifié de 80 donne un résultat compris entre 78 et 82.

Pour synthétiser ces deux exemples, nous pouvons dire que, dans la situation présente, nous avons 95 chances sur 100 que notre résultat soit compris entre 78 et 82, et 5 chances sur 100 pour qu'il soit inférieur à 78 ou supérieur à 82.

© Groupe Eyrolles

Quand nous effectuons un sondage, deux cas peuvent se présenter : la population à étudier est dénombrée ou elle ne l'est pas.

Comment l'utiliser dans le cas d'une population dénombrée ?

Effectuer le sondage de la façon suivante :

- Déterminer le degré de confiance souhaité pour le résultat.
- Déterminer la précision souhaitée pour le résultat.
- Déterminer la taille de l'échantillon à observer à l'aide d'une table statistique.
- Sélectionner l'échantillon physique à l'aide d'une table de nombres au hasard ou par division de la population par la taille de l'échantillon.
- Réaliser l'observation.
- Analyser le résultat.

Exemple – Sondage sur une population de dossiers de crédit

Objectif du sondage : déterminer, sur une population de 5000 dossiers de crédit, dans quelle proportion les garanties ont été prises.

Détermination du degré de confiance du résultat : 99 %.

Détermination de la précision du résultat : + / - 2.

Détermination de la taille de l'échantillon à l'aide de la table : 306 dossiers.

Sélection de l'échantillon physique à l'aide d'une table de nombres au hasard : le 10e dossier, le 38e dossier, le 56e dossier, le 95e dossier, le 112e dossier, etc.

ou

Sélection de l'échantillon physique par division de la population (5000) par la taille de l'échantillon (306) : le 16e dossier, le 32e dossier, le 48e dossier, le 64e dossier, le 80e dossier, etc.

© Groupe Eyrolles

Réalisation du sondage : pour 45 % des dossiers, il n'a pas été pris de garanties.

Analyse du résultat : nous avons 99 % de chances que les garanties n'aient pas été prises pour 43 % à 47 % des dossiers, soit entre 2150 et 2350 dossiers.

Comment l'utiliser dans le cas d'une population non dénombrée ?

Effectuer le sondage de la façon suivante :

- Estimer le temps disponible pour effectuer le sondage.
- Déterminer la taille de l'échantillon à observer en fonction de ce qui nous semble nécessaire et suffisant.
- Sélectionner l'échantillon physique à l'aide d'une table de nombres au hasard.
- Réaliser l'observation.
- Analyser le résultat et déterminer le degré de confiance à l'aide d'une table statistique et de la précision du résultat à l'aide d'une table statistique.

Exemple – Sondage de l'utilisation de leur temps pour une population de commerciaux

Objectif du sondage : déterminer, sur une population de commerciaux, la proportion de temps passé à des activités commerciales.

Détermination de la taille de l'échantillon : 50 observations.

Sélection de l'échantillon physique à l'aide d'une table de nombres au hasard : 9 heures 10, 9 heures 38, 9 heures 56, 10 heures 35, 10 heures 52, etc.

Réalisation de l'observation : 50 % du temps est passé à des activités commerciales.

Détermination du degré de confiance de la précision du résultat : nous avons 99 % de chances que le temps passé à des activités commerciale soit compris entre 32 et 68 % du temps.

© Groupe Eyrolles

Table de détermination de la taille de l'échantillon pour une population dénombrée avec un degré de confiance de 99 %. Et une précision de +/– 1 % à +/– 2 %.

TAILLE DE LA POPULATION	+ / – 1 %	+ / – 2 %
2500	856	288
2600	867	289
2700	878	291
2800	888	292
2900	898	293
3000	907	294
3100	916	295
3200	925	295
3300	933	296
3400	941	297
3500	948	298
3600	955	299
3700	962	299
3800	969	300
3900	975	300
4000	981	301
4100	987	302
4200	993	302
4300	999	303
4400	1004	303
4500	1009	304
4600	1014	304
4700	1019	304
4800	1023	305
4900	1028	305
5000	1032	306
5500	1052	307
6000	1069	309
6500	1084	310
7000	1097	311
7500	1108	312
8000	1118	313
8500	1128	313
9000	1136	314
9500	1144	315
10000	1151	315
10500	1157	316
11000	1162	316
11500	1168	316
12000	1173	317

© Groupe Eyrolles

Table de précision d'un sondage pour une population non dénombrée avec un degré de confiance : 99 %.

NB	5 %	10 %	15 %	20 %	25 %	30 %	35 %	40 %	45 %	50 %
10	0-50	0-54	1-60	1-65	2-69	4-74	6-77	8-81	10-84	13-87
20	0-32	1-39	2-45	4-51	6-56	8-61	11-66	15-70	18-74	22-78
30	0-25	1-32	3-38	5-44	8-50	11-55	15-60	19-65	22-69	26-74
40	0-21	2-28	4-35	7-41	10-46	13-51	17-57	21-61	25-66	29-71
50	0-19	2-26	5-32	8-38	11-44	15-49	19-54	23-59	27-64	32-68
60	1-17	3-24	5-30	9-36	12-42	16-47	20-52	24-57	29-62	33-67
70	1-16	3-23	6-29	9-35	13-40	17-46	21-51	25-56	30-61	34-66
80	1-15	3-22	6-28	10-34	14-39	18-45	22-50	26-55	31-60	35-65
90	1-14	4-21	7-27	10-33	14-38	18-44	23-49	27-54	32-59	36-64
100	1-14	4-20	7-26	11-32	15-38	19-43	23-48	28-53	32-58	37-63
150	2-12	5-18	8-24	12-30	16-35	21-41	25-46	30-51	35-56	39-61
200	2-10	5-17	9-23	13-28	18-34	22-39	27-44	31-49	36-54	41-59
500	3-8	7-14	11-20	16-25	20-30	25-36	30-41	34-46	39-51	44-56
1000	3-7	8-13	12-18	17-23	22-29	26-34	31-39	36-44	41-49	46-54
2000	4-6	8-12	13-17	18-22	23-28	27-33	32-38	37-43	42-48	47-53

Remarque :

Dans la table de précision d'un sondage pour une population non dénombrée, les colonnes vont de 5 % à 50 %. Quand un résultat est égal à 60 % par exemple, la précision est obtenue en additionnant le résultat de 50 % et celui de 10 %.

Notre conseil

Il n'est pas utile de prendre des échantillons de grande taille. Par contre, celui-ci doit être pris au hasard dans une population homogène.

© Groupe Eyrolles

44 – Balanced Scorecard

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les méthodes de pilotage de la performance souffrent de quatre maux récurrents, visibles et tangibles dans de nombreuses organisations privées et publiques :

- La vision n'est pas réaliste.
- La stratégie n'est pas reliée aux objectifs des équipes et des individus.
- La stratégie n'est pas reliée à l'allocation de ressources.
- Le feed-back est tactique (court terme) et non pas stratégique.

Le Balanced Scorecard (BSC) est une démarche de pilotage de la performance, et donc une démarche de management stratégique avant d'être un tableau de bord, créée par le Pr. Robert S. Kaplan et le Dr David P. Norton (Harvard Business School) et annoncé lors d'un article devenu célèbre : « The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance », *Harvard Business Review* (January-February 1992). L'étude à l'origine de cet article portait sur 20 entreprises américaines dont le cours de l'action en Bourse augmentait durablement. La réflexion de départ des deux enseignants chercheurs fut celle-ci :

- Si des actionnaires ont confiance à long terme, alors cela signifie-t-il que les entreprises concernées sont performantes à long terme ?
- Qu'est-ce qui crée la performance à long terme et quels en sont les déterminants ?
- Y a-t-il des éléments structurants communs entre ces entreprises endurantes et performantes ?

Il est donc devenu nécessaire de passer à une nouvelle génération du pilotage de la performance, ce que le BSC a pour ambition. Le BSC est donc un cadre équilibré (Balanced) pour décliner, implémenter et manager la stratégie, à tous les niveaux d'une entreprise ou d'une administration, en traduisant une vision en objectifs, en mesurant ceux-ci

© Groupe Eyrolles

par des indicateurs (Scorecard) et en pilotant le changement par des initiatives (actions correctrices). Kaplan et Norton ayant découvert qu'une grande part de la performance résidait aussi dans le suivi d'indicateurs non financiers, non logistiques ou non issus des processus de production, le BSC est également l'occasion de mesurer d'autres approches plus innovantes de la performance, dans ses composantes humaines, informationnelles, de communication interne, ou encore d'ambiance propice à l'innovation au sein des équipes.

Comment l'utiliser ?

Décliner la stratégie en indicateurs :

- Indicateurs Qualité directement visibles par les bénéficiaires de l'activité (respect des échéances, délai, nombre de défauts…).
- Indicateurs de moyens (coûts de fonctionnement en hommes, en machines, en consommables, en locaux…).
- Indicateurs de climat social (absentéisme, turnover, polyvalence, réunions, cercles de qualité, problèmes traités…).
- Indicateurs de sécurité (suspens, rebuts, opérations à passer en pertes et profits…).

Déterminer la plage de résultats acceptables (zone de tolérance comprise entre le seuil minimal et le seuil maximal).

Mettre en forme le tableau de bord.

Notre conseil

Partez de la stratégie de l'entreprise et ne prenez pas que des indicateurs financiers.

© Groupe Eyrolles

45 – Étendue et Écart-Type

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

L'étendue et l'écart-type permettent de caractériser une distribution autour de sa valeur centrale.

L'étendue d'une distribution est égale à l'écart qui sépare la plus petite de la plus grande de ses valeurs. Elle permet d'affiner le calcul de la moyenne arithmétique qui peut lisser des différences très importantes.

L'écart-type est utilisé pour caractériser une distribution homogène (moyenne = médiane = mode). Il permet de déterminer la dispersion de cette distribution autour de sa moyenne. L'écart-type se calcule par une formule mathématique, ou s'évalue par une table statistique à l'aide de l'étendue de la distribution.

Une distribution normale présente la dispersion suivante :

- 68 % de la population comprise entre la moyenne et +/– 1 écart type.
- 97 % de la population comprise entre la moyenne et +/– 2 écarts-types.
- 99 % de la population comprise entre la moyenne et +/– 3 écarts-types.
- 99,9 % de la population comprise entre la moyenne et +/– 4 écarts-types.
- 99,99999 % de la population comprise entre la moyenne et +/– 5 écarts-types.

Comment l'utiliser ?

Réaliser le sondage en prenant un échantillon au hasard à l'aide d'une table de nombres au hasard.

© Groupe Eyrolles

Calculer l'étendue des résultats.

Calculer l'écart-type à l'aide d'une table statistique.

En déduire la répartition probable de l'ensemble de la population.

Notre conseil

Utilisez une table statistique afin d'évaluer l'écart-type de la population évite de passer par la formule statistique.

Le calcul de l'écart-type n'a de sens que pour une population homogène.

Table de détermination de l'écart-type en fonction de l'étendue de la distribution

Échantillon	Facteur de multiplication
2	0,886
3	0,591
4	0,486
5	0,430
6	0,395
7	0,370
8	0,351
9	0,337
10	0,325
11	0,315
12	0,307
13	0,300
14	0,294
15	0,288
20	0,268
50	0,222
100	0,199
200	0,182
300	0,174
400	0,168
500	0,165
600	0,162
700	0,159

© Groupe Eyrolles

Exemple – Fréquentation d'une agence de la Banque de Bel Air

La fréquentation d'une agence est variable selon les jours. L'observation de 20 journées prises au hasard donne une fréquentation allant de 30 à 50 clients.

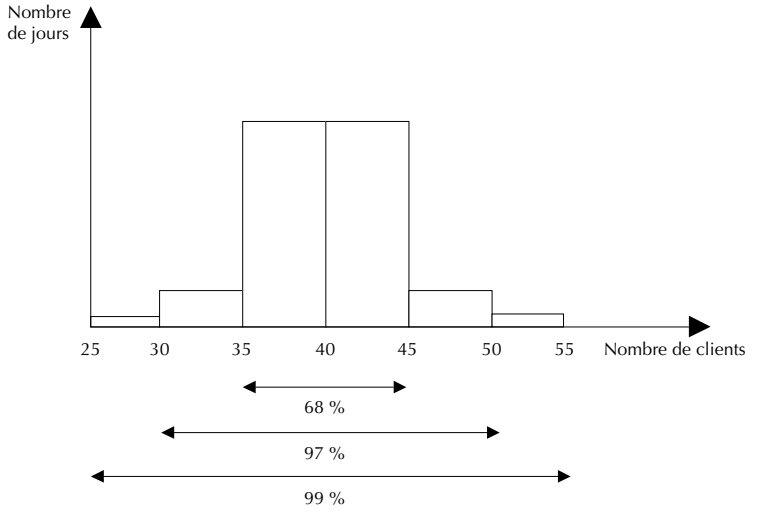
La moyenne arithmétique est égale à 40.

L'étendue est égale à 10.

La table statistique donne l'écart-type suivant : 5,36 (Étendue (20) multipliée par le facteur de multiplication (0,268) correspondant à la taille de l'échantillon (20)).

Nous pouvons en déduire que :

- 68 % des jours, soit 170 jours sur 250 jours d'ouverture, la fréquentation de l'agence sera comprise entre 35 et 45 clients. ;
- 97 % des jours, soit 243 jours, la fréquentation de l'agence sera comprise entre 30 et 50 clients. ;
- 99 % des jours, soit 248 jours, la fréquentation de l'agence sera comprise entre 25 et 55 clients.



© Groupe Eyrolles

46 – Tableau des charges et des ressources

Définition

Prévision mensuelle, sur un an, de la charge d'un service et des ressources disponibles.

Le tableau permet d'anticiper sur la charge ou la sous-charge de travail, afin d'organiser le service en conséquence.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Recenser toutes les activités traitées dans le service.

Évaluer le temps moyen (parfois intitulé valeur de référence) nécessaire pour réaliser chaque activité.

Indiquer mois par mois le volume correspondant à chaque activité.

Calculer pour chaque mois la charge de travail en heures (temps moyen multiplié par le volume, par activité, puis total de l'ensemble des activités).

Évaluer pour chaque mois, le temps disponible (temps théorique si l'effectif est au complet moins les heures de congés, de maladie, de formation… qui ne contribuent pas directement à la réalisation des activités du service).

Évaluer la productivité prévisionnelle mois par mois : ratio du temps nécessaire sur le temps disponible.

Évaluer l'écart en ETP mois par mois : différence entre temps nécessaire et temps disponible, divisé par le nombre d'heures moyen travaillé par un ETP sur un an (1 600 heures environ).

Identifier, mois par mois, les ressources nécessaires pour mener à bien les activités du service.

© Groupe Eyrolles

Évaluer les écarts entre les ressources nécessaires et les ressources disponibles mois par mois et prendre les mesures permettant de combler les écarts :

- Mesure liée aux ressources : appel à l'intérim, appel à des ressources d'autres services, ou inversement, partage de ressources avec un autre service en cas de sous-charge.
- Mesure liée à l'organisation du service : revoir la répartition des activités d'un mois sur l'autre et jouer sur la marge de manœuvre que procurent les activités secondaires à la réalisation de la mission de l'unité.

Notre conseil

Vous ne devez pas considérer le plan de charge comme une donnée fixe pour l'année. Celui-ci doit être ajusté, en fonction des évolutions de volume d'activité, des heures d'absence connues, des suppressions ou ajouts d'activités traitées dans le service.

Concevez des plans de charge glissants, mois par mois, pour permettre au responsable de service d'avoir toujours une vision à un an de son activité et par là même d'être en mesure d'anticiper les actions correctives.

Exemple – Plan de charges d'une agence de la Banque de Bel Air

BBA – Tableau des charges et des ressources

Projet : Organisation des agences particuliers
Entités analysée : Agence de Vuret
Période : Prévisions pour l'année 2008
Rédacteur : M. Olivier, chef de projet

Date : 18 octobre

Activités	Valeur de référence	J	F	M	A	M	J	JT	A	S	O	N	D
Animation, gestion et organisation	1 H/semaine	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
Suivi des engagements	175 H/mois	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Portefeuille entreprises	2 heures	35	35	10	10	10	10	10	10	40	10	10	10
Portefeuille particuliers haut de gamme	1 heure/RDV	50	20	30	10	10	30	10	10	10	20	10	20
Portefeuille particulier	45'/RDV	20	20	30	20	30	30	10	10	20	10	5	15
Opérations de caisse	2' par opération	100	100	100	100	50	100	50	50	100	100	100	50
Standard téléphonique	2' par appel	10	10	10	10	10	10	5	5	10	10	10	10
Dactylographie courriers	30' par courrier	20	15	15	15	15	15	5	5	15	15	15	20
Gestion de l'encaisse	1 H/jour	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Gestion pièces comptables	30'/jour	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Dossiers de crédit	1 H/dossier	5	5	5	5	20	20	5	5	10	20	20	5
Jours nécessaires		299	294	260	225	205	274	155	154	265	244	230	189
Effectifs		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Jours disponibles théoriques		420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
Jours disponibles réels		350	300	240	200	250	420	210	210	420	350	350	300
Écart théorique - disponible		70	120	180	220	170	0	210	210	0	70	70	120
Écart disponible - nécessaire		51	6	-20	-25	45	146	55	56	155	106	120	111

Commentaires :

- Effectif en sous-charge chronique sauf en mars et avril
- Prévoir renforts en mars et avril

© Groupe Eyrolles

47 – Tableau de suivi des activités

Définition

Le tableau de suivi des activités permet de fournir un reflet chiffré du déroulement des activités et de l'adéquation entre la charge de travail et les ressources.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Concevoir le tableau.

- Reprendre les activités de la liste d'activité.
- Concevoir et tester le support de collecte d'informations de façon « ergonomique ».
- Choisir le critère de recueil et de classement de l'information recueillie (par personne, par activité, par poste de travail…).
- Prévoir une rubrique commentaires pour toute remarque concernant le déroulement de l'activité.

Mettre en place le tableau.

- Établir une procédure accessible à tous.
- Valider le support avec les opérationnels.
- Collecter et exploiter les résultats au jour le jour.

Exploiter le tableau.

- Prendre les décisions au jour le jour.
- Analyser le temps investi dans les activités principales et secondaires.
- Étudier le ratio de productivité.
- Actualiser le suivi périodiquement (nouvelles activités, modifications des valeurs de référence).

Notre conseil

Lors de l'exploitation des résultats, retenez que l'explication des données est souvent plus importante que le chiffre lui-même.

© Groupe Eyrolles

48 – Calcul du potentiel disponible

Définition

Ce calcul permet de déterminer les effectifs disponibles en analysant la performance historique de l'unité.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Différencier la notion de productivité de celle de performance :

La productivité est une notion linéaire plus communément obtenue par le ratio suivant :

Réel/Possible = Taux d'acceptation de ressources ou Taux d'occupation

La performance met en relation la notion de productivité en fonction de celle d'unité d'œuvre :

(Réel/Possible)/Unité d'œuvre = Variation de performance en matière de volume et/ou de ressources

Calculer l'évolution de la performance quotidienne (ou hebdomadaire) de façon à :

- lisser la charge dans le temps ;
- connaître en permanence l'efficacité d'un processus ou de ses sous-ensembles ;
- pouvoir identifier d'une manière rapide et sûre les dysfonctionnements, leur localisation et leur ampleur ;
- apprécier l'intérêt de lancer une étude pour accroître l'efficience de tel ou tel aspect ;
- évaluer l'incidence des mesures prises pour améliorer les choses.

Formaliser sous forme de graphe les résultats ainsi obtenus.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

La concrétisation du gain passe par la mise en place d'un système de pilotage.

Vous devez réaliser ce calcul pour une activité révélatrice de la charge de travail.

© Groupe Eyrolles

49 – Calcul de rentabilité prévisionnelle

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le calcul de rentabilité prévisionnelle est un outil de rationalisation économique des décisions. Il a pour objectif de mesurer la rentabilité financière prévisionnelle (retour sur investissement) des solutions envisagées à l'issue d'une étude d'organisation, afin de faire ressortir celles qui rapportent le plus.

Il se compose de quatre éléments : la viabilité économique, le retour sur investissement, le retour sur investissement économique et le retour sur investissement économique pour des cycles de reproduction répétitifs.

Comment l'utiliser ?

Déterminer la viabilité économique (solutions n'impliquant pas d'investissement) :

Gains – coûts > 0

Déterminer le retour sur investissement (solutions se traduisant par des investissements à amortir sur une période courte de 3 à 5 ans) :

(Variation des recettes + Variation des économies – Coûts de fonctionnement) X Période donnée/Coût de mise en place

Déterminer le retour sur investissement économique (projets importants afin d'évaluer les effets économiques d'une solution, par rapport à ceux que l'on obtiendrait si rien n'était fait) :

RA = Rendement Actuel = Ra (t) = Résultats financiers de la solution actuelle (période t)/ Ca (t) = Coût de fonctionnement de la solution actuelle (période t)

© Groupe Eyrolles

RP = Rendement Prévu = Rp (t) = Résultats financiers attendus de la solution future (période t)/Cp (t) = Coût de fonctionnement prévu de la solution future (t)

GER = Gain d'Efficacité Relative = RP/RA

- Les gains réalisés annuellement sont donnés par (amélioration des résultats à budget égal) :

RA (par an) X (GER-1), l'économie budgétaire annuelle (EB (an))

- Pour un résultat identique :

CA par an – (CA par an/GER) = EB par an et la durée nécessaire à l'amortissement de la réorganisation : dépense envisagée pour la renégociation (étude, mise en place…)/EB par an

Déterminer ensuite le retour sur investissement économique pour des cycles de reproduction répétitifs :

A (nombre prévisionnel de cycles) = D (dépenses à engager pour simplifier l'ancien cycle)

Puis amortir les dépenses à engager :

(T1-T2) Q2 X t (coûts complets de la main-d'œuvre/(Q1 Q2) pour une unité de temps du cycle)

T1 : Temps de main-d'œuvre pour effectuer l'ancien cycle
Q1 : Quantité de produits fabriqués pendant l'ancien cycle
T2 : Temps prévisionnel de main-d'œuvre pour le nouveau cycle
Q2 : Quantité prévisionnelle de produits fabriqués pendant le nouveau cycle

© Groupe Eyrolles

50 – Relevé de non-conformité

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Cette fiche ou relevé de non-conformité permet d'établir le suivi formel ou la traçabilité d'une non-conformité (réelle ou potentielle) au sein d'une activité jusqu'à son éradication ou sa prévention (résultat attendu). Elle donne lieu de la part de leur émetteur à la mise en œuvre d'une demande d'action corrective ou préventive auprès de la personne (ou du groupe de personnes) compétente (s).

Comment l'utiliser ?

Centraliser les fiches auprès du responsable Qualité afin de permettre la constitution d'une bibliothèque servant de base de référence, d'échange et d'expérience.

Réaliser une communication et un feed-back réguliers (en particulier sur les réussites) auprès des acteurs pour promouvoir l'utilisation de cette fiche.

Réaliser une communication générale, pour une utilisation efficace et par le plus grand nombre, des relevés de non-conformité (raison d'être, objectif, modalités d'utilisation) auprès de l'organisation.

Faire en sorte que chaque collaborateur soit capable de l'utiliser pour établir le constat formel d'une non-conformité réelle ou potentielle. Cette fiche concerne les non-conformités internes (dysfonctionnement sur un processus interne, erreurs, doublons, etc.) et externes (réclamations client, non-qualité d'une prestation). Chaque fiche ne traite qu'une seule non-conformité.

Faire valider les fiches par le supérieur hiérarchique qui l'adresse au destinataire concerné et compétent pour traitement.

© Groupe Eyrolles

Faire gérer par chaque service la séquence des fiches ainsi émises (code service + n° de chrono).

Transmettre cette fiche en copie au responsable Qualité. Ce dernier a pour rôle de centraliser, mettre à jour et suivre (relance) les fiches de non-conformité ainsi enregistrées et les actions correctives ou préventives correspondantes mises en œuvre. Il apporte également un feedback sur l'évolution du traitement de la non-conformité et son résultat au(x) service (s) concerné(s).

Les informations apportées sur chaque fiche suivent la chronologie suivante :

- Service : service dont dépend l'émetteur.
- Nom : émetteur de la fiche.
- Destinataire : service ou personne compétent pour le traitement de la non-conformité.
- Visa : émetteur et responsable hiérarchique.
- Date : émission de la fiche.
- Non-conformité identifiée : définition en termes d'exigence non respectée ou manquante.
- Causes, origines et conséquences : le cas échéant enjeu financier.
- Action(s) corrective(s) ou préventive(s) envisagée(s) et plan d'actions associé.
- Validation du résultat : clôture du traitement de la non-conformité.

Notre conseil

L'utilisation efficace de cette fiche permet de garantir une traçabilité et un traitement formel des non-conformités identifiées. L'amélioration de la qualité d'une organisation dépend donc largement de la contribution de tous ses acteurs.

Cette fiche est inspirée de la méthode de résolution de problème : la recherche des causes y est donc très importante.

© Groupe Eyrolles

51 – Carte de contrôle

Définition

La carte de contrôle permet de formaliser les résultats d'observations faits sur un critère de performance, comme un % de défaut, un nombre de jours, un % de respect des délais…

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Identifier le critère à observer.

Déterminer les seuils de tolérance acceptables :

- Le seuil minimal : niveau de performance qui dessert la prestation (un délai très court peut être jugé trop court, et peut faire considérer une prestation comme étant quelque peu bâclée, même si cela n'en est rien).
- Le seuil maximal acceptable : niveau de performance qui, elle aussi, dessert la prestation (un délai très long peut être considéré pareillement trop long, et peut faire considérer une prestation comme étant peu performante, même si cela n'en est rien).

Effectuer par sondage des observations sur une durée suffisante (elle va dépendre de la quantité d'opérations, de dossiers, d'objets… à étudier).

Calculer :

- La moyenne des résultats pour chaque journée.
- La moyenne des résultats pour la période considérée.
- L'étendue des résultats pour chaque journée.
- La moyenne des étendues pour la période considérée.

Reporter ces informations dans une carte de contrôle en mettant en évidence l'évolution des résultats ainsi que leur répartition en proportion.

Repérer les résultats non compris entre les deux seuils de tolérance.

© Groupe Eyrolles

Réaliser une réunion de résolution de problème afin de comprendre les causes des performances et d'engager les actions les plus adaptées.

Notre conseil

La moyenne arithmétique étant « le pire des mensonges », il est indispensable de calculer pareillement la moyenne des étendues, afin d'avoir une image exacte de la situation.

Faites cette analyse avec la personne qui occupe le poste de travail sur lequel le niveau de performance est le plus facilement calculable.

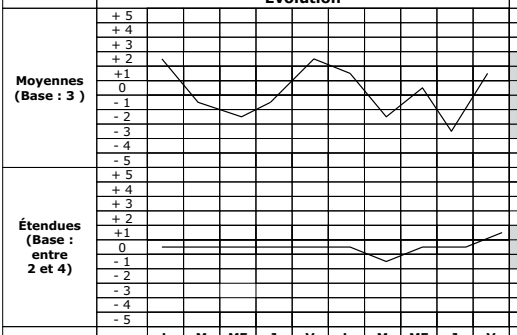
Exemple – Carte de contrôle qualité centrée sur les délais de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Carte de contrôle qualité

Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients | **Date** : 28 février

Thème : Évaluation des délais de traitement d'un échantillon de 100 lettres sur les 15 premiers jours du mois de février (Norme : 3 jours ouvrables)
Analyste : M. Antoine, Organisateur

Évolution | **Proportion**



		L	M	ME	J	V	L	M	ME	J	V
Mesures	1	5	2	1	1	6	4	1	3	2	5
	2	3	3	4	2	6	2	1	1	1	4
	3	5	1	5	4	4	5	1	2	2	8
	4	7	3	3	2	5	3	1	1	3	3
	5	5	1	2	1	4	6	1	3	2	5
	Total	25	10	15	10	25	20	5	10	10	25
	Moyenne	5	2	1	2	5	4	1	3	0	4
	Étendue	4	2	4	3	3	4	0	2	2	5

Commentaires

- Fortes variations des performances autour de la norme de délai de 3 jours ouvrables
- Faible variation de l'étendue par rapport à ses seuils minimum de 2 et maximum de 4

© Groupe Eyrolles

Outils d'analyse du « Pourquoi »

Dans un projet d'organisation, pour trouver la solution à un problème identifié, il est indispensable d'en rechercher les causes explicatives.

Dans cette partie, vous trouverez les 2 outils nécessaires pour répondre à la question « Pourquoi ? » :

Arbre de causes

Fiche de révélation et d'analyse de problème

© Groupe Eyrolles

52 – Arbre des causes

Définition

L'arbre des causes permet d'inventorier les causes réelles qui expliquent une situation.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Prendre une feuille de papier de préférence d'un format A3.

Indiquer au centre de la page le problème pour lequel on cherche à inventorier les causes explicatives possibles.

Rechercher les causes possibles de niveau 1 en se posant la question « Pourquoi ? » et en essayant d'y répondre par des phrases commençant par « Parce que… », puis celles de niveau 2 en repartant des causes de niveau 1, puis…

Arrêter l'inventaire quand les mêmes causes reviennent plusieurs fois et que celles-ci correspondent à des critères, croyances ou éléments de culture forts.

Vérifier sur le terrain la réalité et le poids relatif de chaque cause identifiée.

Notre conseil

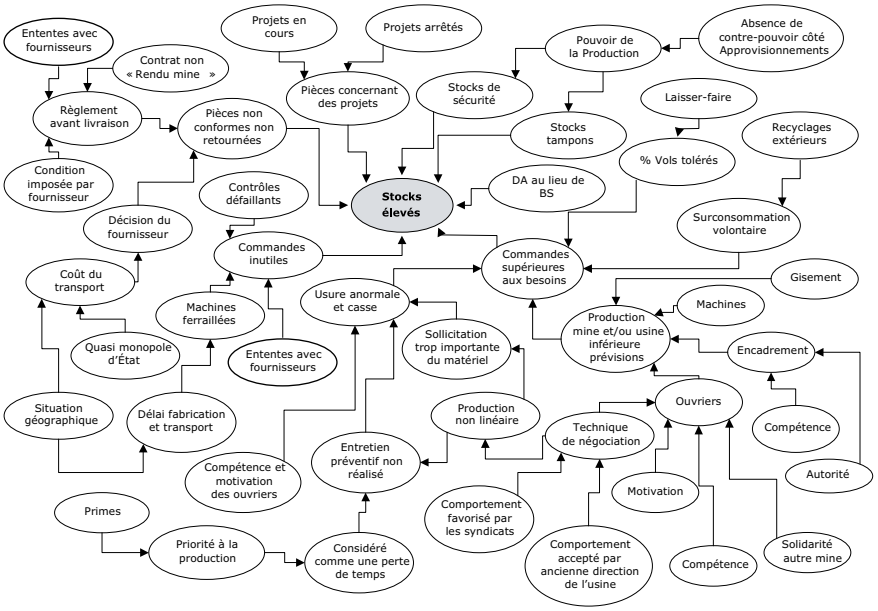
Utilisez la check-list QQOQCC ou la règle des « 5 M » (Main-d'œuvre, Méthodes, Milieu, Matières et Machines) afin de valider l'inventaire.

Constituez un groupe de personnes variées afin de ne pas voir qu'une ou deux familles de causes et de passer à côté des autres.

Utilisez un diagramme en arête de poisson (ou diagramme d'Ishikawa) afin de représenter le résultat de la phase de vérification terrain.

© Groupe Eyrolles

Exemples – Causes explicatives de stocks de pièces détachées élevés dans une mine



© Groupe Eyrolles

53 – Fiche de révélation et d'analyse de problème

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

La fiche de révélation et d'analyse de problème (FRAP) présente le traitement d'une situation qualifiée de non performante.

Elle permet :

- d'améliorer des performances ;
- de traiter des dysfonctionnements, des anomalies, des problèmes ;
- de favoriser le travail en groupe avec les opérateurs concernés par la situation ;
- d'orienter la réflexion vers une recherche d'améliorations plutôt qu'une recherche des coupables.

Comment l'utiliser ?

Identifier une situation ou un résultat non conforme au niveau de performance souhaitable ou normal. Inscrire ce fait dans l'imprimé dans la partie « Fait observé ».

Évaluer la conséquence de cette situation ou de ce fait en termes de qualité de service, de coût, de climat social et de sécurité. Inscrire ces conséquences dans l'imprimé dans la partie « Conséquences ».

Identifier les causes explicatives de cette situation ou de ce résultat. Inscrire ces causes dans l'imprimé dans la partie « Causes explicatives ».

Rechercher des idées d'amélioration ou des solutions permettant d'améliorer la situation ou le résultat. Inscrire ces idées de solution dans l'imprimé dans la partie « Idées de solution ».

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

Chaque situation ou résultat insatisfaisant donne lieu à l'ouverture d'une fiche.

Une fiche présentant un fait, des conséquences réelles et des causes explicatives est conservée car elle met en évidence une faiblesse. Si ce n'est pas le cas, le fait ne doit pas être conservé.

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Feuille de révélation et d'analyse de problème		
Type de risque identifié	Risque opérationnel	**Date :** 02 mars
Faits constatés	Les courriers traités par le directeur général sont enregistrés après leur traitement par ce dernier Les réponses aux courriers ne sont pas enregistrées	
Causes explicatives	Procédure actuelle	
Conséquences réelles ou possibles	Cette procédure ne garantit pas l'exhaustivité du traitement des courriers des clients	
Recommandations	Aménager la procédure de façon à ce que l'exhaustivité du traitement des courriers soit garantie (enregistrement des courriers à l'arrivée et des réponses au départ)	
Visa auditeur : M. Hugo	**Visa chef de mission :** M^lle^ Clara	**Visa DG :** M^me^ Christine

© Groupe Eyrolles

Outils de créativité

Dans un projet d'organisation, il est parfois nécessaire de rechercher des solutions originales pour atteindre les objectifs fixés car les solutions traditionnelles peuvent avoir montré leurs limites.

Dans cette partie, vous trouverez les 2 outils de créativité les plus utilisés.

Analogies

Brainstorming

© Groupe Eyrolles

54 – Analogies

Définition

Les analogies constituent un procédé simple et efficace pour trouver des solutions réellement innovantes. Elles consistent à s'inspirer de ce qui marche bien ailleurs.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Identifier des organisations réputées performantes dans le domaine considéré. Celles-ci peuvent l'être parce qu'elles :

- atteignent un très haut niveau de performance dans un domaine particulier, comme la ponctualité ou le niveau de service par exemple ;
- ne rencontrent jamais les problèmes que rencontrent leurs concurrents directs ;
- ont une grande capacité à traiter les problèmes qu'elles rencontrent ;
- ont de notoriété publique cette image, même si cela n'est pas vrai !

Repérer dans ces organisations les convictions et principes organisationnels qui expliquent ce niveau de performance.

Ces convictions peuvent être par exemple :

- « L'intérêt du client passe avant l'intérêt de l'entreprise ».
- « Le personnel de l'entreprise est notre bien le plus précieux ».
- « Conseiller, c'est s'engager ».
- « Nous avons une responsabilité au niveau de la collectivité ».
- …

Ces principes organisationnels peuvent être :

- La polyvalence du personnel, voire la rotation interne périodique.
- Le fait que chaque client ait un interlocuteur unique.
- L'utilisation d'une technologie spécifique : internet…

© Groupe Eyrolles

S'inspirer de ces principes afin de fabriquer sur mesure la solution qui permettra à l'entreprise d'atteindre ce niveau de performance.

Notre conseil

N'hésitez pas à vous inspirer de ce qui marche ailleurs, même si ce n'est pas bien de copier dans notre culture…

Une solution organisationnelle n'est jamais transférable telle quelle, copier ne suffit pas, et peut parfois même s'avérer une très mauvaise chose, toute organisation ne devient pas un spécialiste du zéro stock ou du zéro papier !

Exemple – Processus de traitement des courriers des clients de la Banque de Bel Air

BBA – Benchmark		
Projet : Reengineering du processus de traitement des courriers clients		**Date :** 28 février
Liste des organisations réputées performantes	**Convictions affichées**	**Principes d'organisation identifiés**
Banque X	« Le client est la personne la plus performante de l'entreprise »	N° vert
		Cercles de qualité
	« Notre métier est de servir le client »	Service dédié rattaché à la DG
Chaîne d'hôtels Y	« Vos suggestions nous intéressent »	Réponses personnalisées
	« Vous êtes ici chez vous »	Sondages réguliers auprès des clients abonnés
Compagnie d'aviation Z (contre-exemple)	« Faire du ciel le plus bel endroit de la terre »	Pas de réponse aux lettres de réclamation
Idées à retenir pour le projet		
Répondre à 100 % des courriers		
Faire des lettres personnalisées		
Créer un service dédié rattaché à la DG pour piloter l'ensemble du processus		

© Groupe Eyrolles

55 – Brainstorming

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Le brainstorming constitue un protocole favorisant la production d'idées par un groupe de personnes. Il a pour finalité de générer des idées nouvelles pouvant déboucher sur des « innovations de rupture ».

Comment l'utiliser ?

Constituer un groupe de créativité composé de cinq à douze personnes.

Installer les membres du groupe dans une salle propice à la créativité.

Distribuer à chaque personne un feutre et un paquet de cartes leur permettant d'inscrire leurs idées à leur rythme, sans goulot d'étranglement.

Expliquer le thème de la recherche et préciser les règles de fonctionnement.

Inviter les personnes à produire leurs idées et à les coller sur un grand tableau prévu à cet effet (il est possible d'utiliser des post'it) afin que l'ensemble des participants ait en permanence une vue de l'ensemble des idées émises.

Veiller pendant toute la phase de production d'idées à ce que les personnes ne se censurent pas elles-mêmes et qu'elles ne critiquent pas les idées des autres participants.

Quand les participants n'ont plus d'idées, reprendre chaque idée émise et demander au groupe de l'expliciter ainsi que de la rendre opérationnelle.

Supprimer les idées non recevables et classer les idées intéressantes en catégories.

© Groupe Eyrolles

Reprendre par la suite chaque catégorie d'idées et identifier des solutions chiffrées. Le passage de l'idée à la solution permet de constater que des idées au départ farfelues… peuvent en fait se transformer en opportunités commerciales.

Notre conseil

C'est à vous, animateur, d'ouvrir et de conclure la séance, de stimuler le groupe et de veiller à ce que tout ce qui est dit soit noté (même ce qui à première vue peut paraître insignifiant).

Contrôlez le respect des règles et dirigez les travaux de dépouillement.

Exemple – Brainstorming autour de la carte bancaire

Dans le cadre de la carte bancaire, plusieurs séances de brainstorming avec des banquiers ont donné les idées suivantes :

- Elle est étanche (on peut se baigner avec).
- Elle est parfumée (on peut même choisir son parfum).
- Elle donne l'heure.
- Elle comporte la photo des enfants.
- Elle est inviolable, infalsifiable.
- Elle sonne quand on la perd.
- Elle change de couleur pour indiquer le temps (comme un baromètre).
- Elle permet de démarrer la voiture et d'ouvrir la porte du domicile.
- Elle peut avoir différents formats.
- Elle peut se porter au doigt ou autour du cou.
- Elle peut être prêtée ponctuellement.
- Elle peut être utilisée pour plein d'autres choses (comme un couteau suisse).
- Elle est gratuite si on accepte une publicité dessus.
- Elle sert de badge pour rentrer dans l'entreprise.
- Elle peut s'utiliser par tous les temps.
- Elle ne connaît que son maître.
- Elle fonctionne à la voix.
- Elle sent bon.
- Elle sert de calendrier.
- Elle est aussi un objet décoratif, voire un bijou que l'on porte.

© Groupe Eyrolles

Outils d'aide à la décision

Dans un projet d'organisation, il est nécessaire de procéder à des choix : choix du thème du projet, choix du périmètre, choix du scénario organisationnel… Il est alors utile de disposer d'outils d'aide à la décision. Ces derniers permettent alors de rationaliser la prise de décision.

Dans cette partie, vous trouverez les 2 outils utiles pour décider.

Vote négatif-positif

Vote multicritère

© Groupe Eyrolles

56 – Vote négatif-positif

Définition

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Les techniques de vote visent la combinaison optimale des avis individuels dans la décision collective ;

Il est clair qu'il faut absolument éviter le vote direct (« qui est pour, qui est contre »), méthode qui présente certes l'avantage d'être peu consommatrice de temps (à court terme tout du moins), mais qui présente un inconvénient majeur : les « minoritaires » (qui peuvent représenter 49 %) n'adhèrent généralement pas à la décision qui est prise, où même se trouve avoir, après, une opposition « exacerbée ».

La technique du vote peut-elle être utilisée ?

Avant d'en arriver à une quelconque technique de choix, l'animateur du groupe a notamment pour mission d'encourager l'explication par chacune des raisons (critères) de ses préférences et de ses rejets. Les choix seront ainsi plus réfléchis et moins passionnels. Cela n'est pas du temps perdu, loin de là, et on observe que souvent il se dégagera même une position commune admise sans qu'il soit nécessaire de passer à un vote. Ce n'est qu'après cela que le vote pourra avoir lieu.

Comment l'utiliser ?

Il existe deux techniques pour éviter le vote direct : le vote négatif et le vote pondéré.

- Le vote négatif (ou par élimination afin de supprimer les solutions dont une personne, au moins, ne veut pas) : on demande à chacun des membres concernés quelles sont, parmi les nombreuses solutions envisagées, celles qu'il ne retiendrait en aucun cas. Sont éliminées les solutions rejetées par au moins une personne.

© Groupe Eyrolles

- Le vote pondéré (ou « tiercé ») : on demande à chacun d'exprimer un choix, non pas pour une seule solution, mais pour trois d'entre elles en ordre croissant de préférence. Il s'agit de hiérarchiser le choix par une note :
  - pour la solution acceptable.
  - pour la solution de rechange.
  - pour la solution préférée.

Par addition des pondérations individuelles, déterminer la solution qui est au moins acceptable par chacun des codécideurs.

Notre conseil

Les solutions retenues par la Direction générale de l'entreprise ne sont pas toujours celles qu'auraient retenues le chef de projet et son équipe. La « raison d'état » peut en effet l'emporter et préférer des solutions moins performantes. Ce cas de figure, assez fréquent, est toujours vécu comme très frustrant de la part de l'ensemble des acteurs du projet. Chef de projet, dans cette situation, vous devez faire montre de vos talents d'animateur pour motiver les acteurs à continuer le projet.

Exemple – Choix d'une solution par un vote négatif puis positif

Les solutions A et F sont éliminées (vote négatif) et la solution C est retenue (vote positif).

Personnes / Solutions	Fannie	Antoine	Alice	Éva	Total
A	Non	Non			Out
B	3	1		1	5
C	2	2	3	3	10
D		3	2	2	7
E	1		1		2
F			Non	Non	Out

© Groupe Eyrolles

57 – Vote multicritère

Définition

Pour mieux choisir, lorsqu'on est face à plusieurs options de solutions, dont chacune présente de multiples avantages et inconvénients, on peut appliquer la méthode multicritère.

MRP	OPT	AVA	BPR	AQU
1	1	1	1	1
2	2	2	2	2
3	3	3	3	3
4		4	4	4
5		5	5	5
6		6	6	6
7		7		7
				8
				9
				10

Comment l'utiliser ?

Recenser les critères de choix (autrement dit, les objectifs que l'on considère comme légitime de poursuivre). Ils peuvent être, dans le cas du choix d'une solution organisationnelle, par exemple :

- la productivité (quantité réalisable par période) ;
- l'agrément de la présentation ;
- la rapidité d'ajustement aux éventuels changements ;
- le confort des opérateurs ;
- l'urgence ;
- le gain ;
- l'économie des coûts ou d'efforts réalisée ;
- le retour sur investissement ;
- l'amélioration de la satisfaction des clients ;
- la diminution des encours ;
- la réduction des délais ;
- l'accroissement des volumes traités ;
- une meilleure maîtrise des risques (financiers, juridiques, réglementaires…) ;
- la conformité aux objectifs de l'entreprise ;
- les facteurs critiques de succès…

Pondérer, c'est-à-dire donner à chaque critère un poids désignant son importance selon le caractère prioritaire ou non de l'objectif auquel il correspond, comme par exemple :

- Productivité = niveau 3 (primordial).

© Groupe Eyrolles

- Coût = niveau 1 (secondaire).
- Présentation = niveau 2 (important, sans plus).

Examiner dans quelle mesure chacune des solutions envisagées permet de satisfaire chacun des critères. Pour simplifier, attribuer à chaque action un chiffre correspondant à son niveau de performance par rapport à chaque critère, comme par exemple, pour l'éventualité A :

- Productivité = +1 (acceptable).
- Coût = +3 (optimal).
- Présentation = +2 (satisfaisant).
- Ajustement = 0 (inadéquat)

et ainsi de suite, pour les autres solutions.

La construction du tableau de comparaison des options envisageables met en évidence les résultats. La décision « rationnelle » ressort de la multiplication des niveaux de performance de chaque solution par le poids des critères.

Notre conseil

L'utilisation des critères pondérés ne donne cependant pas des décisions totalement rationnelles.

Il reste dans tout choix un facteur affectif irréductible. La méthode est toutefois utile pour éviter des choix et options non contrôlés.

Exemple – Choix d'une solution par un vote multicritères

Éventualités / Critères	Productivité 3	Coût 1	Présentation 2	Ajustement 3	Confort 2	Poids relatif
A	+1	+3	+2	0	+3	3 +3 +4 +0 +6 = 16
B	+3	0	+1	+1	+2	9 +0 +2 + 3 +4 = 18
C	+1	+1	+3	+2	0	3 +1 +6 +6 +0 = 16

La solution B semble préférable aux autres.

© Groupe Eyrolles

PARTIE 7

Les 3 théories repères en organisation

Théorie :
« *Idée ou connaissance spéculative, souvent basée sur l'observation ou l'expérience, donnant une représentation idéale, éloignée des applications* »

Un projet d'organisation se réfère toujours, implicitement ou explicitement, à des croyances en termes d'organisation du travail.

Dans cette septième et dernière partie, vous trouverez une présentation de deux « écoles » qui ont été les fondements de bien des projets d'organisation d'entreprise. Nous y avons ajouté un troisième repère sur les niveaux de développement des entreprises afin d'ajouter quelques repères supplémentaires :

– L'organisation scientifique du travail

– L'école des ressources humaines

– Les niveaux de développement des entreprises

© Groupe Eyrolles

1 – L'Organisation Scientifique du Travail (OST)

Définition

Frederick Winslow Taylor (1856-1915) naquit aux États-Unis dans une famille aisée. Après avoir réussi le concours d'entrée au Collège de Harvard, il abandonna ses études à cause d'une vue faible qu'il recouvrit par la suite en partie et gagna même le championnat des États-Unis de tennis en double à Newport en 1881. Après quatre années d'apprentissage comme mécanicien dans une petite entreprise, il entra comme ouvrier en 1878 à la Midvale Steel et jusqu'en 1889, connut une ascension rapide dans cette entreprise : contremaître, chef d'atelier, chef mécanicien, chef dessinateur, ingénieur. En 1881, il introduisit l'étude des temps à l'usine Midvale, avec beaucoup d'opposition de la part des ouvriers mais finalement avec succès. En 1883, après des études du soir, il obtint un diplôme d'ingénieur mécanicien et en 1884, devint ingénieur en chef à la Midvale. À partir de 1889, il travailla comme consultant en organisation industrielle et commença à publier. Son ouvrage le plus célèbre *Principles of Scientific Management*, est paru en 1911.

Les principes de l'Organisation Scientifique du Travail

Frédéric Wislow Taylor est le fondateur de « l'école classique », aussi appelée « l'école de l'Organisation Scientifique du Travail » (OST) dont les principes d'organisation ont inspiré beaucoup d'entreprises françaises.

© Groupe Eyrolles

Ces principes sont les suivants :

- Unité de commandement et de direction (un subordonné ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef).
- Division du travail (en tâches simples et répétitives).
- Spécialisation des postes.
- Séparation des fonctions de conception et d'exécution du travail.
- Formalisation de l'organisation (organigramme, règles écrites, procédures).
- Centralisation de l'autorité.
- Éventail limité de subordination et de contrôle (un chef ne peut commander qu'à un nombre limité de subordonnés directs : 5 à 12 personnes).
- Impersonnalité (les règles d'organisation, les fonctions et les structures doivent être indépendantes des personnes).
- Standardisation et uniformité des procédures.
- Ordre et discipline (une place pour chaque personne et chaque personne à sa place).
- Subordination des intérêts particuliers à l'intérêt général.
- Équité et justice (refus du favoritisme).
- Analyse rationnelle et scientifique du travail (décomposition des travaux en tâches élémentaires, mesure du temps, élaboration de standards de production fondés sur des tables de temps, etc.) ;
- Codification des fonctions du chef.
- Recherche de la « one best way » (après analyse, l'organisateur doit dégager la bonne méthode, la meilleure organisation, le modèle unique).
- Priorité à la dimension d'expertise dans l'action d'organisation (l'organisation est une affaire de spécialistes de l'organisation et du travail : ingénieurs en organisation, consultants, bureau des méthodes, etc.).

En France, ces principes seront repris notamment par Fayol dans sa définition des rôles du responsable d'encadrement : planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler.

© Groupe Eyrolles

Notre conseil

On a beaucoup décrié l'OST la jugeant dévalorisante pour les personnes. Il faut en tout cas lui reconnaître que nous lui devons le développement industriel malgré un personnel très peu qualifié… et le travail payé au rendement… « Travailler plus pour gagner plus » en quelque sorte…

Notre conviction est que tout n'est pas à rejeter dans l'OST et que l'on peut s'inspirer de certains de ses principes dans les projets d'organisation mais que ses limites sont flagrantes !

© Groupe Eyrolles

2 – L'École des Relations Humaines

Définition

Frederick Herzberg (1923-2000) fit des études à New York et Pittsburgh, passa son doctorat de psychologie en 1950 et étudia également la médecine. Il fut ensuite professeur de psychologie à Western Reserve University à Cleveland (USA). Pendant plus de vingt ans, il a conduit de nombreuses recherches sur les motivations humaines au travail et l'adéquation des méthodes d'organisation du travail aux besoins de l'homme. Son livre le plus connu *Work and the nature of man*, est paru en 1966.

Frederick Herzberg entreprit une première étude sur 200 ingénieurs, comptables et employés dans diverses firmes à Pittsburgh. Il leur demanda de se rappeler dans quelles circonstances ils se sentirent très bien dans leur travail et pourquoi ; puis, dans quelles circonstances et pourquoi ils se sentirent très mal dans leur travail. Seize facteurs d'attitude au travail furent investigués, dix se révélèrent significatifs et six non significatifs. Ces découvertes furent confirmées par d'autres études sur des populations plus vastes dans différents pays.

La principale découverte de Frederick Herzberg fut que les circonstances qui menaient à la satisfaction dans le travail, de nature différente de celles qui procuraient une non-satisfaction au travail, étaient les suivantes :

- l'achèvement ;
- la reconnaissance ;
- l'attraction au travail lui-même ;
- la responsabilité ;
- l'avancement.

© Groupe Eyrolles

Ces cinq facteurs n'apparaissaient que très peu quand les intéressés parlaient de leurs mauvais moments au travail. Leur absence n'était donc pas liée à la non-satisfaction au travail. Les causes de non-satisfaction étaient provoquées par les cinq autres facteurs :

- la politique de la firme et son administration ;
- la supervision ;
- le salaire ;
- les relations personnelles ;
- les conditions de travail.

Ces cinq facteurs n'étaient pas cités quand les intéressés parlaient de leurs bons moments au travail. Leur absence n'était donc pas liée à la satisfaction au travail.

Frederick Herzberg conclut que la satisfaction et la non-satisfaction sont associées à des besoins différents de l'homme. Les facteurs de non-satisfaction résultent du contexte et de l'environnement du travail : ils sont liés au besoin humain d'éviter les peines physiques et sociales. Au contraire, les facteurs de satisfaction proviennent du besoin humain de réaliser ses potentialités pour obtenir la perfection.

Les principes de l'École des Relations Humaines

Frederick Herzberg est un membre de « l'École des Relations Humaines », et a introduit notamment le principe d'enrichissement du travail.

Les principes de l'École des Relations Humaines sont les suivants :

- décentralisation des pouvoirs et des responsabilités ;
- recherche de la participation à tous les niveaux de l'organigramme ;
- valorisation du rôle d'animation du responsable hiérarchique ;
- recherche de rapports fondés sur la confiance plus que sur l'autorité, sur les relations interpersonnelles plus que sur la distance hiérarchique ;
- développement de la responsabilisation et de l'autocontrôle (au détriment des contrôles hiérarchiques externes) ;
- développement du travail en groupe et de la notion d'équipe de travail ;
- recherche de l'amélioration de l'ambiance et du climat de travail ;

© Groupe Eyrolles

- développement des communications dans l'entreprise ;
- recherche de la cohésion, de l'entente, du consensus ;
- concentration sur l'organisation informelle (il faut prendre en compte les relations non officielles, les mécanismes spontanés de la communication et de la dynamique de groupe) ;
- formation des responsables d'encadrement aux relations humaines ;
- commandement centré sur les subordonnés et non plus sur le responsable hiérarchique (attention prêtée aux subordonnés, souci d'être à l'écoute, de développer les motivations de travail, recherche de l'authenticité dans les relations de travail) ;
- priorité à la dimension relationnelle dans l'action d'organisation (l'organisateur est avant tout un praticien de la psychologie, un animateur, un homme de consensus).

Notre conseil

Les principes de l'École des Relations Humaines sont toujours d'actualité… et des organisations centrées sur l'humain devraient être la règle… Nous savons qu'il n'en est rien et que, la plupart du temps, les principes de l'Organisation Scientifique du Travail sont mis en avant… Ceci étant dit, il est de la responsabilité individuelle et collective que cela évolue. À chaque projet d'organisation, il est possible de penser enrichissement des tâches et pas uniquement business à court terme.

© Groupe Eyrolles

3 – Les niveaux de développement des organisations

Définition

La répartition des responsabilités et des pouvoirs dans une entreprise dépend en grande partie du niveau de développement de la structure. Les niveaux de développement des organisations ont été mis en évidence par Vincent Lenhardt dans un ouvrage paru en 1992 *Les responsables porteurs de sens*, d'après les travaux du docteur américain Eric Berne, l'inventeur de l'Analyse Transactionnelle (AT) qui distingue trois états qui composent la personne : l'enfant (les sentiments), le parent (les règles, l'acquis) et l'adulte (le raisonnement).

Les niveaux sont au nombre de quatre : la dépendance, la contre-dépendance, l'indépendance et l'interdépendance. Ils peuvent être comparés aux quatre niveaux de développement nécessaires à un nourrisson pour devenir un adulte.

Présentation des quatre niveaux de développement

La dépendance

Elle correspond au type de relation qui existe entre le nourrisson (et le jeune enfant) et ses parents : la dépendance est totale, le nourrisson ne pouvant survivre sans ses parents qui représentent le modèle idéal. En AT, on nomme cette relation : « Parents nourriciers/Enfants adaptés ».

© Groupe Eyrolles

Dans l'entreprise, ce niveau correspond à ce que l'on appelle souvent le « paternalisme » et se traduit par une grande prise en charge acceptée des collaborateurs par l'encadrement.

La contre-dépendance

Ce type de relation existe entre l'enfant, puis l'adolescent et ses parents : la contre-dépendance qui débute quand l'enfant commence à marcher, va être de plus en plus forte pour atteindre son paroxysme à l'adolescence. Les parents vont être critiqués, de façon de plus en plus vive. Ce passage est obligatoire pour que l'enfant grandisse et soit capable d'avoir ses propres jugements. En AT, on nomme cette relation : « Parents normatifs/Enfants rebelles ».

Dans l'entreprise, ce niveau correspond à un état dans lequel les collaborateurs sont très critiques vis-à-vis de leur encadrement, ce qui peut se traduire par des revendications (fort taux de syndicalisation, grèves) et un fort taux d'absentéisme.

L'indépendance

Ce type de relation existe entre le jeune adulte et ses parents : le besoin d'indépendance va le conduire à quitter la maison familiale et à se prendre en charge. Ce passage est obligatoire pour que l'enfant grandisse et devienne un jour un adulte responsable. En AT, on nomme cette relation : « Absence de relation ».

Dans l'entreprise, ce niveau correspond à un état où les collaborateurs ont une autonomie complète par rapport à leur encadrement et ne rendent pas compte spontanément (délégations, habilitations, objectifs, autocontrôle, propositions…).

L'interdépendance

Ce type de relation existe entre l'adulte et ses parents : le besoin d'interdépendance va conduire à établir un nouveau type de relation fondé sur le respect et la complémentarité. Ce passage est le point d'aboutissement du développement du nourrisson à l'adulte responsable. En AT, on nomme cette relation : « Adulte/Adulte ».

© Groupe Eyrolles

Dans l'entreprise, ce niveau correspond à un état où les collaborateurs, bénéficiant d'une certaine autonomie par rapport à leur encadrement, adoptent spontanément un comportement de coopération, dans l'intérêt supérieur de l'entreprise (communication transversale, contrats client-fournisseur, organisation par processus transversaux…).

Notre conseil

Dans notre culture, le niveau de développement est souvent faible, et cela est vrai à l'école, la garnison ou l'usine. Les relations entre les niveaux hiérarchiques sont souvent du « paternalisme » (« je vous aime bien mais ne vous fais pas confiance ») nécessitant des services de contrôle et d'inspection effectuant des missions de contrôle de conformité plutôt que d'efficacité,

Il est important pour le chef de projet de tenir compte du niveau de développement de l'entreprise et d'organiser le projet afin de faire évoluer les relations vers plus d'indépendance, voire d'interdépendance. Dans ce but, il aura à cœur de faire critiquer les façons de procéder actuelles par le personnel et l'encadrement, et d'obliger à une critique constructive.

L'autonomie est un processus de croissance qui nécessite le passage obligé par les différentes étapes.

L'autonomie s'apprécie toujours dans un contexte spécifique.

Le passage d'une étape à une autre nécessite un véritable travail de renoncement au confort de la situation précédente.

Une entreprise de type « interdépendance » est plus adaptée à une réflexion de type « processus » qu'une entreprise de type « dépendance ».

© Groupe Eyrolles

Conclusion

Le pilotage d'un projet d'organisation n'a maintenant plus de secrets pour vous, et il ne vous reste plus qu'à passer à l'action…

En guise de conclusion n'oubliez pas néanmoins trois règles de base :

Tout d'abord, il est important, en conduite de projet, de faire preuve d'une grande flexibilité d'esprit. Ce n'est que rarement le chef de projet qui choisit la solution. De plus, pendant toute la durée du projet, les objectifs, les délais et les budgets peuvent donner lieu à des arbitrages, pouvant même aller jusqu'à l'arrêt du projet.

Ensuite, il est important de ne pas perdre de vue qu'un projet, même s'il suscite l'enthousiasme général, du moins au début, est rapidement concurrencé par les activités quotidiennes et par d'autres projets. Aussi, il faut faire montre de qualités certaines de leadership pour mobiliser l'ensemble des acteurs, la plupart non hiérarchiques.

Enfin, il faut savoir terminer un projet, même si cela provoque une certaine tristesse. Dans certains cas, la fin d'un projet constitue même un véritable deuil. La preuve qu'un projet peut devenir quelque chose de très attachant !

© Groupe Eyrolles

Glossaire

- **Analogies** : procédé permettant l'identification de solutions innovantes ;
- **Analyse de la Valeur** : démarche permettant d'augmenter l'efficacité d'une organisation par l'amélioration du rapport qualité/prix de ses produits ;
- **Analyse fonctionnelle** : démarche qui consiste à rechercher, ordonner, caractériser, hiérarchiser et/ou valoriser les fonctions. Elle s'applique à la création ou à l'amélioration d'un produit ; elle est dans ce cas l'étape fondamentale de l'analyse de la valeur. Appliquée au seul besoin, elle est la base de l'établissement du cahier des charges fonctionnel. L'ordonnancement vise à classer les fonctions de service de manière logique et permettant d'identifier les relations de dépendance entre elles. La caractérisation consiste à énoncer les critères d'appréciation, préciser leurs niveaux et indiquer la flexibilité. La hiérarchisation permet d'évaluer l'ordre d'importance des fonctions. La valorisation des fonctions concrétise cet ordre d'importance par l'attribution à chacune d'elles d'un "poids" en valeur absolue ou relative, indépendamment des solutions ;
- **Animation d'une réunion de résolution de problème** : art de faire réfléchir un groupe de travail sur un problème afin d'identifier les bonnes actions à entreprendre pour le traiter et éviter sa réapparition ;
- **Animation d'une séance de formation** : art de transmettre des connaissances et de faire acquérir des savoir faire et savoir être ;
- **Animation de réunion** : art de conduire une réunion sur un sujet technique ;

© Groupe Eyrolles

- **APTE** : méthode permettant d'identifier les fonctions d'un produit ou d'un service ;
- **Arbre des causes** : schéma permettant l'identification de causes cachées ;
- **Assurance Qualité** : ensemble d'actions permettant de satisfaire les besoins rationnels et les attentes subjectives des clients au moindre coût, et par la même de les fidéliser ;
- **Autodiagnostic qualité** : questionnaire permettant d'évaluer le degré de maturité d'une organisation en matière de qualité ;
- **Balanced Scorecard** : méthode de pilotage basée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise ;
- **Bâtisseur** : style de chef de projet se caractérisant par une logique rationnelle et de long terme ;
- **Besoin** : correspond à une nécessité ou une attente éprouvée par un utilisateur. Il peut-être exprimé ou implicite, avoué ou inavoué, latent ou potentiel. Dans tous les cas, il constitue le besoin à satisfaire, et pour lequel un utilisateur est prêt à faire un effort pour le satisfaire. D'une manière marketing, il est possible, soit de chercher à répondre à un besoin existant, soit de créer un nouveau type de besoin ;
- **Brainstorming** : méthode permettant la production d'idées par un groupe ;
- **Business Process Reenineering** : démarche destinée à réinventer tout ou partie d'une entreprise par rapport aux attentes de ses clients ;
- **Cahier des charges** : document permettant de décrire un besoin avec précision ;
- **Calcul de la rentabilité prévisionnelle** : méthode permettant de rationaliser une décision sur des critères de retour sur investissement ;
- **Calcul du potentiel disponible** : méthode de détermination des effectifs en regard de la performance historique d'une entité ;
- **Carte de contrôle** : fiche permettant de formaliser les résultats d'une observation en mettant en avant la dispersion des performances autour de la moyenne des résultats ;
- **Carte des forces** : représentation graphique des forces positives et négatives des parties prenantes d'un projet ;
- **Carte filière** : schéma de représentation synthétique d'un métier ;

© Groupe Eyrolles

- **Carte relationnelle** : interactions entre plusieurs personnes intervenant sur un même processus et mettant en évidence leur valeur ajoutée respective ;
- **Check-list de pré-audit de certification** : liste permettant de préparer à un audit de certification ISO ;
- **Chronogramme** : méthode permettant de présenter le cycle d'activité représentatif d'une entité ;
- **Classe de flexibilité** : indication littérale, placée auprès du niveau d'un critère d'appréciation permettant de préciser son degré de négociabilité ou d'impérativité. On distingue quatre classes de flexibilité : flexibilité nulle (niveau impératif), flexibilité faible (niveau peu négociable), flexibilité moyenne (niveau négociable) et flexibilité forte (niveau très négociable) ;
- **Communication non verbale** : communication traduisant nos émotions et pensées et n'utilisant pas de mots ;
- **Conduite d'entretien** : art de questionner une personne ;
- **Contrainte** : limitation à la liberté de choix du concepteur-réalisateur d'un produit. Les contraintes viennent de l'environnement, de la technologie, du marché, de la situation et des choix de l'entreprise ou de l'organisme, etc. Elles peuvent être de diverses natures : délai d'aboutissement de l'étude, respect d'un standard ou d'une norme, respect d'un budget (coût ou prix plafond), etc. Elles dépendent du lieu et évoluent dans le temps ;
- **Contrat de service** : document mettant en relation les besoins d'un client et les engagements d'un fournisseur ;
- **Contre-dépendance** : niveau de développement d'une organisation caractérisé par des relations conflictuelles entre les niveaux hiérarchiques ;
- **Contrôle de l'incertitude** : critère culturel caractérisant une population ;
- **Coût global** : somme des dépenses sur l'ensemble de la vie du produit pour un usage donné. Pour un utilisateur, il comprend le coût d'acquisition, le coût d'utilisation, le coût de maintenance, et, éventuellement, les coûts de modification et de destruction ;
- **Coût** : charge ou dépense supportée par un intervenant économique par suite de la production ou de l'utilisation d'un produit ou de l'ensemble des deux. Les coûts attribués à une fonction représentent

© Groupe Eyrolles

l'ensemble des dépenses nécessaires ou consenties pour l'obtention de la fonction ;

- **Critère d'appréciation d'une fonction** : caractère retenu pour apprécier la manière dont une fonction est remplie ou une contrainte respectée. Pour une même fonction, il y a souvent plusieurs critères d'appréciation de natures différentes (délai, conformité, disponibilité, ...). Dans la mesure du possible, le critère d'appréciation doit être accompagné d'une échelle permettant d'en situer le niveau ;
- **Critères culturels** : grille de lecture d'une population ;
- **Déchiré** : personne en même temps pour et contre le projet ;
- **Dépendance :** niveau de développement d'une organisation caractérisé par une non responsabilisation de l'encadrement ;
- **Diagramme de répartition des rôles** : représentation de « qui fait quoi ? » dans le cadre d'un processus ;
- **Distance hiérarchique** : critère culturel caractérisant une population ;
- **Dossier d'étude d'opportunité** : document permettant de mettre en évidence l'opportunité économique de lancer un projet ;
- **Dossier de choix** : document de synthèse permettant le choix d'une solution ;
- **Ecart-type** : données permettant de qualifier la dispersion d'une population autour d'une valeur centrale ;
- **Ecole des Relations Humaines (ERH) :** école mettant en avant les critères humains comme facteurs essentiels d'organisation du travail ;
- **Ecoute active** : technique permettant d'obtenir beaucoup d'information de son interlocuteur ;
- **Ecriture professionnelle** : art d'écrire pour être lu et compris ;
- **Engagée** : personne motivée par le projet et dénuée de sens critique ;
- **Estimations pondérées** : méthode d'évaluation quantitative basée sur l'interview des opérateurs ;
- **Etendue** : distance entre les valeurs extrêmes d'une distribution de valeurs ;
- **Etude de supervision** : méthode permettant d'évaluer « à quoi une équipe passe son temps » ;

© Groupe Eyrolles

- **Fiche d'évaluation des charges** : support de présentation des jours/homme nécessaires pour réaliser les différents lots de travaux d'un projet ;
- **Fiche d'expression de besoin** : document permettant de formaliser explicitement un besoin ;
- **Fiche d'identité d'unité** : document synthétisant les fonctions d'une unité et les ressources correspondantes ;
- **Fiche de bilan de projet** : ensemble des coûts et des gains d'un projet permettant d'en dégager la valeur ajoutée qualitative et financière ;
- **Fiche de définition de fonction** : document synthétisant les missions, attributions et délégations d'une fonction ;
- **Fiche de relevé de décision** : document permettant de formaliser une décision ;
- **Flexibilité d'un niveau** : ensemble d'indications exprimées par le demandeur sur les possibilités de moduler le niveau recherché pour un critère d'appréciation ;
- **Flow-chart** : schéma de description des opérations d'un processus mettant en évidence les points de contrôle nécessaires ;
- **Fonctions** : actions d'un produit ou de l'un de ses constituants exprimées exclusivement en termes de finalité. On distingue les fonctions de service et les fonctions techniques. Une fonction de service est une action attendue d'un produit (ou réalisée par lui) pour répondre à un élément du besoin d'un utilisateur donné. Il faut souvent plusieurs fonctions de service pour répondre à un besoin. Les fonctions de service comprennent les fonctions d'usage, qui traduisent la partie rationnelle du besoin (fonction principale et fonctions secondaires), et les fonctions d'estime sa partie subjective. Une fonction technique est une action interne au produit (entre ses constituants), choisie par le concepteur-réalisateur, dans le cadre d'une solution, pour assurer les fonctions de service. Une fonction technique répond à un besoin technique ou réglementaire du concepteur-réalisateur et peut être ignorée de l'utilisateur final du produit ;
- **Fondamentaux d'audit** : critères permettant de sécuriser une entité ou un processus ;
- **FRAP** : fiche de révélation et d'analyse de problème ;
- **Grognon** : personne manifestant oralement son désaccord avec le projet ;

© Groupe Eyrolles

- **Hésitant** : personne prête à soutenir le projet sous certaines conditions ;
- **Indépendance** : niveau de développement d'une organisation caractérisé par une absence de relation entre les niveaux hiérarchiques ;
- **Individualisme** : critère culturel caractérisant une population ;
- **Interdépendance** : niveau de développement d'une organisation caractérisé par une complémentarité entre les niveaux hiérarchiques ;
- **Limite d'acceptation** : niveau de critère d'appréciation au delà duquel, ou en deçà suivant le cas, le besoin est jugé non satisfait. Les limites d'acceptation sont souvent précisées par des normes minimales et maximales d'acceptation ;
- **Masculinité** : critère culturel caractérisant une population ;
- **Matrice de polyvalence** : tableau présentant les compétences des personnes d'une entité en regard de ses activités ;
- **Matrice des pouvoirs décisionnels** : tableau mettant en avant les délégations des différents membres d'une équipe ;
- **Mercenaire** : style de chef de projet se caractérisant par une logique rationnelle et de court terme ;
- **Méthode d'Optimisation** : démarche permettant d'optimiser le coût de fonctionnement d'une organisation ;
- **Méthode de Résolution de Problème** : démarche utilisée pour optimiser une organisation ou traiter un problème spécifique ;
- **Méthode des chaînons** : méthode permettant d'identifier les relations entre différentes personnes à des fins de disposition spatiale des postes de travail ;
- **Méthode ESPRIT** : technique de classement des informations d'un texte afin de le rendre vendeur ;
- **Méthode MINTO** : technique de classement des informations d'un texte par induction et/ou déduction afin d'en faire une histoire ;
- **Méthode PERT** : démarche de planification des travaux d'un projet ;
- **Niveau d'un critère d'appréciation** : grandeur repérée dans l'échelle adoptée pour un critère d'appréciation d'une fonction ;
- **Niveaux de développement des organisations :** type de relation entre les niveaux hiérarchiques d'une entreprise ;
- **Normes ergonomiques** : caractéristiques à respecter en matière d'organisation du travail ;

© Groupe Eyrolles

- **Note de cadrage** : document qui permet de cadrer un projet avant son lancement ;
- **Observations instantanées** : méthode d'évaluation quantitative basée sur un sondage ;
- **Opposant** : personne manifestant par ses actes son désaccord avec le projet ;
- **Ordinogramme** : représentation d'un processus mettant en évidence des alternatives possibles ;
- **Organigramme de projet** : organigramme présentant les fonctions de décision, de coordination et de production d'un projet ;
- **Organigramme** : schéma présentant l'organisation hiérarchique d'une structure ;
- **Organisation Scientifique du Travail (OST) :** école mettant en avant les critères économiques comme facteurs essentiels d'organisation du travail ;
- **Passif** : personne regardant le projet se dérouler sans y participer activement ;
- **Phase d'initialisation** : première phase de tout projet. Elle consiste à préciser l'objectif du projet, identifier les acteurs concernés, comprendre le contexte, définir les délais, les ressources, la démarche, les outils de pilotage et de plan de communication ;
- **Phase de communication** : phase transversale d'un projet qui consiste à informer toutes les parties prenantes du projet ;
- **Phase de conception** : seconde phase d'un projet, elle débute par une idée et se termine par la rédaction d'un cahier des charges ;
- **Phase de mise en œuvre** : quatrième phase d'un projet, elle débute par la réception du produit du produit et se termine par la rédaction du procès-verbal de réception par les bénéficiaires de ce dernier ;
- **Phase de pilotage** : phase transversale d'un projet qui consiste à suivre l'avancement des travaux, le respect des ressources et des délais ainsi que le traitement des risques ;
- **Phase de production** : troisième phase d'un projet, elle débute par la validation d'un cahier des charges et se termine par le produit réalisé ;
- **Phase de suivi** : cinquième et dernière phase d'un projet, elle débute après la qualification du produit et se termine par la rédaction du bilan final ;
- **Plan d'actions** : actions à mener pour mettre en œuvre une solution ;

© Groupe Eyrolles

- **Plan de communication** : ensemble cohérent d'actions et de supports de communication ;
- **Plan de management de projet** : document qui synthétise toutes les informations utiles concernant un projet (objectifs, acteurs, démarches, livrables, planning…) ;
- **Planning de Gantt** : planning permettant de mettre en avant la consommation de ressources en regard des prévisions ;
- **Présentation orale** : art de s'exprimer en public sur un sujet technique ;
- **Prix** : équivalent monétaire d'un produit lors d'une transaction commerciale.
- **Procédure** : description d'une activité elle-même partie d'un processus. Elle présente les taches à réaliser, les règles de gestion, les schémas comptables et délégataires… ;
- **Processus** : actions initiées par un évènement déclencheur en vue de produire un résultat final. On distingue les processus de pilotage, opérationnels et supports ;
- **Produit** : ce qui est fourni à l'utilisateur pour répondre à son besoin. Le produit, résultat d'une activité, peut être un matériel, service, système, ouvrage, processus industriel ou administratif (procédé, logiciel, procédure, etc.) ou une combinaison de ceux-ci ;
- **Projet** : démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés ;
- **Prophète** : style de chef de projet se caractérisant par une logique affective et de long terme ;
- **QQOQC** : chek-list de mots clés (qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?) permettant de décrire une situation et d'en mener une analyse critique. On la complète habituellement par combien ? Pourquoi ? et Pour quoi ? ;
- **Relevé de non-conformité** : fiche permettant de relever une non qualité observée ;
- **Représentations graphiques** : outils permettant de faire parler des données chiffrées ;

© Groupe Eyrolles

- **Réunions types d'un projet** : réunion de lancement, réunion d'avancement, réunion de point d'étape et réunion de clôture ;
- **Révolté** : personne contre le projet et prête à le saboter ;
- **Risque** : évènement ayant une probabilité de se produire et se traduisant par un impact sur l'objectif, les délais et les ressources affectées au projet ;
- **Séducteur** : style de chef de projet se caractérisant par une logique affective et de court terme ;
- **Sociogramme** : schéma des flux entre plusieurs personnes ;
- **Sondages** : méthodes permettant de qualifier une population par l'étude d'une partie de celle-ci ;
- **Style délégatif** : style de management adapté à un collaborateur compétent et motivé pour une tache ;
- **Style directif** : style de management adapté à un collaborateur ni compétent, ni motivé pour une tache ;
- **Style participatif** : style de management adapté à un collaborateur compétent mais non motivé pour une tache ;
- **Style persuasif** : style de management adapté à un collaborateur non compétent mais motivé pour une tache ;
- **Table de nombres au hasard** : tableau de chiffres permettant de déterminer un échantillon de façon aléatoire ;
- **Tableau d'analyse des aléas** : support de présentation des risques d'un projet mettant en avant leur gravité relative et la tendance ;
- **Tableau d'analyse des tâches par nature** : représentation d'un mode opératoire permettant de mettre en avant la valeur ajoutée des opérations ;
- **Tableau d'analyse du système de pilotage** : système de pilotage permettant à une équipe de piloter la performance d'un processus ou d'une entité ;
- **Tableau d'auto-pointages** : méthode d'évaluation quantitative permettant un comptage par l'opérateur en situation de travail ;
- **Tableau d'évaluation des contrôles** : tableau croisant des contrôles et leurs résultats ;
- **Tableau de bord de projet** : Instrument de pilotage et outil d'animation d'un projet ;
- **Tableau de chiffrage des fonctions** : tableau croisant les fonctions réalisées par une entité et leurs coûts ;

© Groupe Eyrolles

- **Tableau de quantification des activités** : tableau croisant les activités réalisées par une entité en regard de ses missions ;
- **Tableau de répartition des activités** : tableau présentant la répartition des activités entre les personnes d'une entité ;
- **Tableau de suivi des activités** : reflet chiffré du déroulement des activités d'une entité et de l'adéquation avec la charge de travail et les ressources ;
- **Tableau des charges et des ressources** : prévision des charges et ressources disponibles d'une équipe ;
- **Taux d'échange** : rapport déclaré acceptable par le demandeur entre la variation du prix (ou du coût) et la variation correspondante du niveau d'un critère d'acceptation, ou entre les variations de niveau de deux critères d'appréciation ;
- **Triangle d'or** : personne motivée par le projet mais gardant son sens critique ;
- **Types de besoins** : besoins recherchés par une personne (physiologiques, sécurité, appartenance, sécurité et réalisation psychologique) ;
- **Utilisateur(s)** : personne(s) ou entité(s) pour qui le produit a été conçu et qui exploite(nt) au moins une des fonctions du produit au cours de son cycle de vie. Le terme « utilisateur » peut avantageusement être remplacé par le mot « client » ou « bénéficiaire » ;
- **Vote multicritères** : technique de vote permettant de rationnaliser une décision sur des critères objectifs ;
- **Vote négatif-positif** : technique de vote permettant de prendre en compte ce que ne veulent pas les votants et ce qu'ils préfèrent.

© Groupe Eyrolles